



ACADEMIA MILITAR

O ALINHAMENTO DOS SUBORDINADOS COM OS OBJETIVOS DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

**Análise Comparativa: Destacamentos Territoriais do Comando
Territorial de Lisboa e Grupo de Intervenção de Ordem Pública**

Autora: Aspirante Oficial Aluna de Infantaria da GNR Inês Alexandra Neves Leandro

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Coorientador: Major de Cavalaria da GNR Lucília Jesus Mendes da Silva

Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2017



ACADEMIA MILITAR

O ALINHAMENTO DOS SUBORDINADOS COM OS OBJETIVOS DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

**Análise Comparativa: Destacamentos Territoriais do Comando
Territorial de Lisboa e Grupo de Intervenção de Ordem Pública**

Autora: Aspirante Oficial Aluna de Infantaria da GNR Inês Alexandra Neves Leandro

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Coorientador: Major de Cavalaria da GNR Lucília Jesus Mendes da Silva

Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2017

EPÍGRAFE

“Anyone can copy your strategy, but nobody can copy your culture”.

(Torben Rick, 2013)

DEDICATÓRIA

A todos os militares da Guarda Nacional Republicana.

AGRADECIMENTOS

As próximas palavras são dirigidas a todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho de investigação e sem os quais não seria possível a realização do mesmo.

Agradeço ao meu orientador, o Sr. Tenente-Coronel Carlos Rouco, pela enorme dedicação, esforço e compromisso na orientação prestada, pelas horas despendidas na sábia orientação, pela celeridade nas respostas e auxílio, pela sua entrega e entusiasmo durante estes longos meses de trabalho. Relevo ainda, a sua admirável capacidade de orientação, de motivação e, acima de tudo, o seu companheirismo e sensibilidade crítica durante o processo de redação e revisão do presente trabalho. Deste modo, constitui um pilar essencial durante todo o processo de realização da presente investigação.

À Sr.^a Major Lucília Silva, que, na qualidade de coorientadora, tornou-se um elemento fundamental na elaboração deste trabalho, agradeço pela sua total disponibilidade, pela sua capacidade crítica e construtiva durante todo o processo de investigação, pela recetividade e pela inquestionável disponibilização de meios conducentes à realização deste trabalho de investigação.

A todos os Senhores Oficiais Superiores da Guarda Nacional Republicana, que embora ocupados nas suas atividades diárias e dispersos por todo o território nacional, demonstraram toda a disponibilidade e interesse em responder aos dois questionários preliminares, contribuindo em muito para a fase exploratória desta investigação.

A todos os militares do Comando Territorial de Lisboa, pela disponibilidade prestada no preenchimento dos questionários, e a todos os comandantes de Destacamento Territorial, por terem sido os meus elos de ligação com os militares e pela camaradagem demonstrada.

A todos os militares do Grupo de Intervenção de Ordem Pública, pela disponibilidade prestada no preenchimento dos questionários, e ao Sr. Tenente Márcio Fernandes, por ter sido o meu elo de ligação com os militares e pela camaradagem demonstrada.

Ao Diretor dos Cursos da Guarda Nacional Republicana na Academia Militar, o Sr. Tenente-Coronel Gonçalo Carvalho, pela disponibilidade, celeridade no auxílio prestado, atenção e preocupação demonstradas na elaboração deste trabalho.

À Senhora Professora Olga Afonso, a minha professora de Língua Portuguesa no ensino secundário, pela inquestionável disponibilidade manifestada em contribuir para esta investigação, pela sua entrega, sincera preocupação e pelo admirável ser humano que é.

À Senhora Professora Olga Duarte, professora de Inglês na Academia Militar, pela total disponibilidade e entrega na colaboração para a realização deste trabalho.

À Academia Militar e à Escola da Guarda, que irei sempre recordar com imenso carinho e saudade por todos os momentos vividos ao longo dos últimos cinco anos, pela constante transmissão e partilha de valores e por me terem tornado a militar que sou hoje.

Aos meus camaradas do XXII, com os quais muito aprendi e cresci, ao contribuírem em parte para o meu processo de aprendizagem profissional e pessoal nos últimos cinco anos, pela camaradagem e espírito de sacrifício demonstrados nos momentos mais críticos.

À minha mãe e à minha irmã, pelo apoio incondicional, pela permanente presença e intenção de me fazerem feliz, de me tranquilizarem, de me motivarem e por terem contribuído para grande parte do que hoje sou e consegui.

Ao Tiago, que em tudo me apoia, pelo seu companheirismo, motivação, pelos seus conselhos e pela sua presença constante nas fases mais importantes da minha vida.

RESUMO

Os estudos sobre o alinhamento organizacional têm vindo a demonstrar a diversidade de benefícios tanto para os funcionários como para as organizações e a vantagem competitiva que representa para as organizações que procuram alinhar os seus funcionários com os objetivos estratégicos e cultura organizacional.

Na presente investigação, o alinhamento organizacional é introduzido como um estado alcançável através de um processo em que o comandante desempenha um papel fundamental. Assim, iniciamos a investigação com a revisão da literatura com particular incidência em investigações alusivas ao tema, por forma a sustentar a parte empírica. Tendo em conta a escassez de pesquisas empíricas acerca do alinhamento dos subordinados em contexto militar e de segurança, a presente investigação desafia o estado da arte, procurando um modelo empírico de alinhamento organizacional, através do levantamento das dimensões críticas do alinhamento e da caracterização do papel do comandante neste processo.

Na parte prática seguiu-se a metodologia quantitativa, aplicaram-se inquéritos por questionário a fim de medir o alinhamento dos subordinados dos Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Lisboa e dos Pelotões do Grupo de Intervenção de Ordem Pública, obtendo uma amostra de 225 inquiridos.

Os resultados indicam que a perceção dos subordinados acerca do alinhamento difere nas duas unidades nas dimensões “orientação para o cumprimento da missão coletiva”, “desenvolvimento de capacidades através do treino e formação” e “compromisso organizacional afetivo”. Verificou-se que as dimensões “orientação para o cumprimento da missão coletiva”, “compromisso organizacional afetivo” e “transparência e acesso à informação” são as dimensões preditoras de “satisfação” e “desempenho”.

Conclui-se que o papel dos Oficiais Subalternos/Capitães no Grupo de Intervenção de Ordem Pública no alinhamento passa por incidir nas dimensões “orientação para o cumprimento da missão coletiva” e “transparência e acesso à informação”. Já nos Destacamentos Territoriais os comandantes devem incidir nas dimensões “liderança participativa e envolvimento” e “orientação para o cumprimento da missão coletiva”.

Esta investigação faculta matéria empírica para envolver os comandantes no processo de alinhamento dos subordinados, constituindo-se uma ferramenta importante.

Palavras-chave: Alinhamento; Objetivos; Expectativas; Necessidades; GNR.

ABSTRACT

Organizational alignment studies have been demonstrating the diversity of benefits for both employees and organizations and the competitive advantage that represents for organizations seeking to align their employees with strategic goals and organizational culture.

In the present research, organizational alignment is introduced as a reachable state through a process in which the commander plays a key role. Thus, we began the investigation with the literature review with particular focus on research alluding to the theme, to support the empirical part. Given the paucity of empirical research on the alignment of subordinates in a military and security context, this research challenges the state of the art by looking for an empirical model of organizational alignment by surveying the critical dimensions of alignment and characterization of the role of the Commander in this process.

In the practical part, we followed the quantitative methodology, and questionnaires were applied in order to measure the alignment of the subordinates of the Territorial Detachments of the Lisbon Territorial Command and the Platoons of the Public Order Intervention Group, obtaining a sample of 225 respondents.

The results showed that the subordinates' perception of alignment differs in the two units in terms of "orientation for the fulfillment of the collective mission", "capacity building through training and training" and "affective organizational commitment". It was noticed that the dimensions "orientation for the fulfillment of the collective mission", "affective organizational commitment" and "transparency and access to information" are the predictive dimensions of "satisfaction" and "performance".

This research concluded that the role of the Noncommissioned Officers / Captains in the Public Order Intervention Group in alignment, is to focus on the dimensions of "guiding the fulfillment of the collective mission" and "transparency and access to information". In the Territorial Detachments, commanders must focus on the dimensions of "participatory leadership and involvement" and "orientation towards the fulfillment of the collective mission".

This research provides empirical matter to engage commanders in the process of alignment of subordinates and it is considered an important tool.

Keywords: Alignment; Goals; Expectations; Needs; GNR.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE QUADROS	xiii
ÍNDICE DE TABELAS	xiv
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xvi
LISTA DE SÍMBOLOS	xix
INTRODUÇÃO	1
PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA	6
CAPÍTULO 1 ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL	6
1.1. Introdução	6
1.2. Alinhamento Organizacional.....	6
1.3. As necessidades e expectativas dos subordinados.....	9
1.4. Dimensões do alinhamento organizacional	12
1.5. Compromisso organizacional	15
1.6. Modelos de alinhamento organizacional	15
CAPÍTULO 2 CONTEXTO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA	17
2.1. Introdução	17
2.2. Articulação	17
2.3. Missão	18
2.4. Valores	19
2.5. Visão.....	20
2.6. Ambiente operativo	20
2.7. Papel do comandante de Pelotão e Destacamento Territorial no alinhamento	21
2.8. O alinhamento em contexto policial.....	22
PARTE II – PARTE PRÁTICA.....	25

CAPÍTULO 3 METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA E PROCEDIMENTOS	25
3.1. Introdução	25
3.2. Método de abordagem ao problema e justificação	25
3.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados	27
3.3.1. Inquérito por questionário.....	28
3.3.1.1. Mensuração do alinhamento.....	29
3.3.1.2. Confiabilidade interna dos instrumentos de medida	29
3.4. Amostragem: composição e justificação.....	31
3.5. Local e data da pesquisa e recolha de dados	32
3.6. Meios e procedimentos de recolha e análise de dados	32
CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
4.1. Introdução	34
4.2. Caracterização sociodemográfica da amostra	34
4.3. Procedimento de análise fatorial	37
4.3.1. Procedimento de análise fatorial confirmatória do modelo de alinhamento – componentes principais.....	37
4.4. Estatísticas descritivas das variáveis	40
4.4.1. Análise descritiva das variáveis em estudo (n=225)	40
4.4.2. Análise descritiva das variáveis por unidades	41
4.4.3. Análise descritiva das variáveis por categoria nas diferentes unidades	42
4.5. Diferenças significativas entre variáveis em estudo	43
4.5.1. Diferenças significativas entre as dimensões do alinhamento quanto à unidade	43
4.5.2. Diferenças significativas entre as dimensões do alinhamento quanto à categoria	44
4.5.3. Diferenças significativas entre os fatores critério quanto à unidade	44
4.5.4. Diferenças significativas entre os fatores critério quanto à categoria	45
4.6. Relações significativas entre idade e satisfação na função nas diferentes unidades	46
4.7. Correlações entre as variáveis em estudo.....	47
4.7.1. Correlação entre as dimensões do alinhamento e os fatores critério quanto à unidade	47
4.7.1.1. No Grupo de Intervenção de Ordem Pública	47
4.7.1.2. Nos Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Lisboa	48
4.8. Correlações de causa efeito entre as dimensões e os fatores critério	49

4.9. Síntese do capítulo	50
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	51
BIBLIOGRAFIA	57
GLOSSÁRIO DE DIMENSÕES	
APÊNDICES	
APÊNDICE A – MODELO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO	I
APÊNDICE B – MODELO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO	II
APÊNDICE C – MODELO EMPÍRICO DA INVESTIGAÇÃO	IV
C.1. Introdução	IV
APÊNDICE D – PROCESSO DE SELEÇÃO DAS DIMENSÕES DO ALINHAMENTO	V
D.1. Introdução	V
D.2. Primeiro processo de seleção	V
D.3. Segundo processo de seleção	VII
D.4. Conclusões	IX
APÊNDICE E – MODELO DOS TRÊS COMPONENTES	XI
E.1. Introdução	XI
E.2. O modelo	XI
E.3. Desenvolvimento de cada componente.....	XII
APÊNDICE F – TEORIAS RELACIONADAS	XIII
F.1. Systematic agreement theory	XIII
F.2. Teoria da fixação dos objetivos.....	XIII
F.3. Teoria das relações humanas	XIV
F.4. Teoria do alinhamento de valores – Liderança ética e autêntica	XV
APÊNDICE G – DESTACAMENTO TERRITORIAL DA GNR.....	XVI
G.1. Introdução	XVI
G.2. Missão	XVI
G.3. Atribuições	XVI
G.4. Estrutura	XVII
G.5. Competências críticas no desempenho eficaz da função de comandante de Destacamento	XVII
APÊNDICE H – COMPANHIA DO GIOP	XIX
H.1. Introdução	XIX
H.2. Missão	XIX
H.3. Atribuições	XIX

H.4. Estrutura	XX
H.5. Competências do comandante	XXI
APÊNDICE I – VALORES ORGANIZACIONAIS DA GNR.....	XXII
I.1. Introdução	XXII
APÊNDICE J – CARTA DE APRESENTAÇÃO	XXIII
APÊNDICE K – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	XXV
K.1. Solicitação para difundir o questionário pelos inquiridos	XXV
K.2. Inquérito por questionário	XXVI
APÊNDICE L – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	XXX
L.1. Caracterização sociodemográfica quanto ao género	XXX
L.2. Caracterização sociodemográfica quanto à idade	XXX
L.3. Caracterização sociodemográfica quanto às habilitações literárias	XXX
L.4. Caracterização sociodemográfica quanto à distância entre habitação e local de trabalho	XXXI
L.5. Caracterização sociodemográfica quanto ao tempo efetivo na subunidade...XXXI	
L.6. Caracterização sociodemográfica quanto à satisfação na função	XXXI
APÊNDICE M – INTERPRETAÇÃO DOS FATORES	XXXII
APÊNDICE N – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	XXXVII
N.1. Análise descritiva das variáveis em estudo (n=225)	XXXVII
N.2. Análise descritiva das variáveis por unidades	XXXVII
N.3. Análise descritiva das variáveis por categoria nas unidades.....	XXXVIII
N.4. Diferenças significativas entre as dimensões do alinhamento quanto à unidade	XXXVIII
N.5. Diferenças significativas entre as dimensões do alinhamento quanto à categoria	XXXIX
N.6. Diferenças significativas entre os fatores critério quanto à unidade	XXXIX
N.7. Diferenças significativas entre os fatores critério quanto à categoria	XXXIX
N.8. Relações significativas entre a idade e a satisfação na função nas unidades.....	XL
N.9. Correlação entre as dimensões do alinhamento e os fatores critério no GIOP ..XL	
N.10. Correlação entre as dimensões do alinhamento e os fatores critério no CTer Lisboa.....	XLI
N.11. Correlações de causa efeito entre as dimensões e os fatores critério	XLI
ANEXOS	
ANEXO A – ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	XLII
ANEXO B – CARACTERÍSTICAS DE OBJETIVOS BEM ESTABELECIDOS	XLIII

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 – Estrutura do trabalho de investigação.	5
Figura n.º 2 – O alinhamento.	7
Figura n.º 3 – Pirâmide de Maslow.	10
Figura n.º 4 – Hierarquia de necessidades dos subordinados.	11
Figura n.º 5 – Modelo conceptual da relação entre as variáveis em estudo.	26
Figura n.º 6 – Dados sociodemográficos quanto à unidade.	34
Figura n.º 7 – Dados sociodemográficos quanto à subunidade.	35
Figura n.º 8 – Dados sociodemográficos quanto aos anos de serviço.	35
Figura n.º 9 – Dados sociodemográficos quanto à categoria.	36
Figura n.º 10 – Instrumento auxiliar.	55
Figura n.º 11 – Modelo metodológico da investigação.	I
Figura n.º 12 – Modelo conceptual da investigação (1/2).	II
Figura n.º 13 – Modelo conceptual da investigação (2/2).	III
Figura n.º 14 – Modelo empírico da investigação.	IV
Figura n.º 15 – Enunciado do questionário aplicado a 30 especialistas.	VI
Figura n.º 16 – Enunciado do questionário aplicado a 25 especialistas.	VII
Figura n.º 17 – Modelo de seleção das dimensões.	IX
Figura n.º 18 – Valores em percentagem (%) das respostas obtidas.	X
Figura n.º 19 – Valores do rácio de validade de conteúdo para cada dimensão.	X
Figura n.º 20 – Estrutura orgânica do Destacamento Territorial.	XVII
Figura n.º 21 – Estrutura orgânica do GIOP.	XX
Figura n.º 22 – E-mail enviado aos comandantes de Destacamento.	XXV
Figura n.º 23 – Inquérito por questionário (1/4).	XXVI
Figura n.º 24 – Inquérito por questionário (2/4).	XXVII
Figura n.º 25 – Inquérito por questionário (3/4).	XXVIII
Figura n.º 26 – Inquérito por questionário (4/4).	XXIX
Figura n.º 27 – Dados sociodemográficos quanto ao género.	XXX
Figura n.º 28 – Dados sociodemográficos quanto à idade.	XXX
Figura n.º 29 – Dados sociodemográficos quanto às habilitações literárias.	XXX

Figura n.º 30 – Dados sociodemográficos quanto à distância entre a habitação e o local de trabalho.....	XXXI
Figura n.º 31 – Dados sociodemográficos quanto ao tempo efetivo na subunidade.	XXXI
Figura n.º 32 – Dados sociodemográficos quanto à satisfação na função.	XXXI

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 – Objetivo geral e objetivos específicos da investigação.	3
Quadro n.º 2 – Distribuição das dimensões do alinhamento organizacional pelas categorias de Boswell.	8
Quadro n.º 3 – Os 12 estados de um subordinado alinhado.	16
Quadro n.º 4 – Medidas adotadas pela RCMP.	23
Quadro n.º 5 – Pergunta de partida, perguntas derivadas e hipóteses.	26
Quadro n.º 6 – Constituição do inquérito por questionário.	28
Quadro n.º 7 – Confiabilidade interna dos instrumentos de medida.	30
Quadro n.º 8 – Confiabilidade interna das dimensões apuradas.....	30
Quadro n.º 9 – Os três componentes do compromisso organizacional.....	XI
Quadro n.º 10 – Competências críticas do comandante de Destacamento	XVIII
Quadro n.º 11 – Valores organizacionais.	XXII
Quadro n.º 12 – Os quatro elementos da comunicação organizacional.	XLII
Quadro n.º 13 – Objetivos SMART.....	XLIII

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 – Valores mínimos de rácio de validade de conteúdo.	VIII
Tabela n.º 2 – Resultados da validade de conteúdo para cada dimensão eliminada.	VIII
Tabela n.º 3 – Variáveis extraídas.	XXXII
Tabela n.º 4 – Fatores para o padrão de referência.	XXXII
Tabela n.º 5 – Composição do fator 1 “Liderança participativa e envolvimento”.	XXXIV
Tabela n.º 6 – Composição do fator 2 “Orientação para o cumprimento da missão coletiva”.	XXXV
Tabela n.º 7 – Composição do fator 3 “Desenvolvimento de capacidades através do treino e formação”.	XXXVI
Tabela n.º 8 – Composição do fator 4 “Compromisso organizacional afetivo”.	XXXVI
Tabela n.º 9 – Composição do fator 5 “Desejo de permanência”.	XXXVI
Tabela n.º 10 – Composição do fator 6 “Transparência e acesso à informação”.	XXXVI
Tabela n.º 11 – Estatística descritiva das dimensões do alinhamento e dos fatores critério (n=225).	XXXVII
Tabela n.º 12 – Estatística descritiva por unidades.	XXXVII
Tabela n.º 13 – Estatística descritiva por categoria nas unidades.	XXXVIII
Tabela n.º 14 – Diferenças significativas (Teste t Student) entre as dimensões do alinhamento quanto à unidade.	XXXVIII
Tabela n.º 15 – Diferenças significativas (Teste t Student) entre as dimensões do alinhamento quanto à categoria.	XXXIX
Tabela n.º 16 – Diferenças significativas (Teste t Student) entre os fatores critério quanto à unidade.	XXXIX
Tabela n.º 17 – Diferenças significativas (Teste t Student) entre os fatores critério quanto à categoria.	XXXIX
Tabela n.º 18 – Associação significativa (Teste do qui-quadrado) entre a idade e a satisfação na função (n=102).	XL
Tabela n.º 19 – Associação significativa (Teste do qui-quadrado) entre a idade e a satisfação na função (n=123).	XL

Tabela n.º 20 – Correlação entre as dimensões do alinhamento e os fatores critério (n=102).	
.....	XL
Tabela n.º 21 – Correlação entre as dimensões do alinhamento e os fatores critério (n=123).	
.....	XLI
Tabela n.º 22 – Regressão linear entre as dimensões do alinhamento e os fatores critério.	
.....	XLI

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

A

AM	Academia Militar
APA	<i>American Psychological Association</i>
AR	Assembleia da República

C

Cfr.	Conferir
CIOP	Companhia de Intervenção de Ordem Pública
Coes	Coesão
Com	Comunicação
CompOrg	Compromisso Organizacional
CompOrgA	Compromisso Organizacional Afetivo
CTer	Comando Territorial

D

Desemp	Desempenho
DesenvCapTF	Desenvolvimento de Capacidades através do Treino e Formação
Disc	Disciplina
DPerm	Desejo de Permanência
DTer	Destacamento Territorial

E

EMGNR	Estatuto dos Militares da GNR
-------	-------------------------------

F

F	Fator
---	-------

G

GIOP	Grupo de Intervenção de Ordem Pública
GNR	Guarda Nacional Republicana

H

H	Hipótese
H_0	Hipótese Nula
H_1	Hipótese Alternativa

I		
i.e.		<i>Id est</i> (isto é)
InvTF		Investimento em Treino e Formação
K		
Km		Quilómetro
KMO		<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
L		
LidPD		Liderança Participativa e por Delegação
LidPEnv		Liderança Participativa e Envolvimento
LOGNR		Lei Orgânica da GNR
M		
MAI		Ministério da Administração Interna
MissOrg		Missão Organizacional
Motiv		Motivação
MROP		Manutenção e Restabelecimento de Ordem Pública
N		
n.º		Número
NEOp		Nível de Emprego Operacional
NEP		Norma de Execução Permanente
O		
Objt		Objetivo
OCMissCol		Orientação para o Cumprimento da Missão Coletiva
OEI		Objetivo Específico de Investigação
OG		Objetivo Geral
P		
p.		Página
PD		Pergunta Derivada
PIOP		Pelotão de Intervenção de Ordem Pública
PP		Pergunta de Partida
PTer		Posto Territorial
R		
RCMP		<i>Royal Canadian Mounted Police</i>

RecProf	Reconhecimento Profissional
RGSGNR	Regulamento Geral de Serviço da GNR
RVC	Rácio de Validade de Conteúdo
S	
SAT	<i>Systematic Agreement Theory</i>
Satisf	Satisfação
SatisFun	Satisfação na Função
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
Sr.	Senhor
T	
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TranspAInfo	Transparência e Acesso à Informação
U	
UI	Unidade de Intervenção

LISTA DE SÍMBOLOS

α	<i>Alpha Cronbach</i>
β	Coeficiente padronizado <i>beta</i>
ε	Nível de precisão
g_1	Coeficiente de assimetria (<i>Skewness</i>)
g_2	Coeficiente de achatamento (<i>Kurtosis</i>)
λ	Nível de confiança
N	População
n	Número de indivíduos da amostra
ρ	Significância
r	Coeficiente de correlação (<i>Bravais-Pearson</i>)
S	Desvio-padrão
t	Teste <i>t Student</i>
χ_m	Média
χ^2	Qui-quadrado

INTRODUÇÃO

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, enquadrado na estrutura curricular do Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Segurança da Guarda Nacional Republicana (GNR) está subordinado ao tema: “O alinhamento dos subordinados com os objetivos da Guarda Nacional Republicana – Análise Comparativa: Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Lisboa e Grupo de Intervenção de Ordem Pública”.

Os ciclos de estudos integrados finalizam-se com a obtenção do grau “mestre” através da realização de um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), que tem como finalidade a aplicação dos conhecimentos adquiridos durante o ciclo de estudos na Academia Militar, o desenvolvimento de conceitos e a exposição das respetivas conclusões, em contexto de investigação, nos domínios da segurança e defesa.

A presente investigação compromete-se a estudar qual o papel dos Oficiais Subalternos/Capitães no alinhamento dos seus subordinados com os objetivos estratégicos e cultura da organização. Para tal, definimos o conceito de alinhamento e as respetivas dimensões críticas, realizando um estudo comparativo entre duas unidades da GNR, distintas quanto à missão específica, atribuições, formação, treino, orgânica, mas semelhantes no que diz respeito à missão, visão e valores organizacionais.

O desempenho e o sucesso das pessoas nas organizações é um tema que suscita grande atenção na maior parte dos setores; para Porter (1996) a gestão adequada das pessoas constitui uma vantagem competitiva e distintiva para as organizações. Todavia, justificar a escolha de um trabalho desta natureza reveste-se de um carácter complexo.

Ainda assim, e porque existe sempre algo que nos motiva intrinsecamente a tomar determinada decisão ou a adotar determinado caminho, propomo-nos a estudar a aplicabilidade do alinhamento num contexto tão específico como este, uma vez que é neste contexto que o nosso futuro profissional se desenvolverá e se limitará.

Perante a análise do funcionamento das organizações conclui-se que o elemento fundamental para a prossecução da missão é o fator humano. Este, quanto mais orientado, esclarecido e alinhado estiver com os objetivos da sua organização, maior será o nível de satisfação e desempenho alcançado. Se transpusermos esta lógica de um patamar individual

para o coletivo, o nível de satisfação e desempenho superior estende-se a toda a organização, permitindo desse modo que se atinjam os objetivos organizacionais estabelecidos.

A literatura existente nesta área científica, apesar de vasta, é complexa. As múltiplas definições de alinhamento concorrem para a existência de algumas contradições e diferentes empregos do conceito em termos teóricos. O termo *engagement* é, muitas vezes, utilizado pelos autores para se referirem ao alinhamento, apesar de serem conceitos distintos.

De acordo com Weiss e Molinaro (2005, p. 130) o alinhamento é “o grau em que os subordinados podem trabalhar de forma eficiente obedecendo à estratégia organizacional implementada, atingindo a missão organizacional estabelecida. Quando os subordinados estão alinhados, toda a organização se move na mesma direção”; enquanto o *engagement* é “o grau em que os subordinados estão comprometidos e pessoalmente envolvidos no sucesso da organização” (Weiss & Molinaro, 2005, p. 131).

Gagnon, Jansen e Michael (2008) distinguem igualmente o papel do alinhamento e do *engagement*, focam-se em garantir que, quanto ao comportamento específico do subordinado, o conceito adequado é *engagement*, mas quanto à relação subordinado-organização, o termo a utilizar é “alinhamento”.

A investigação realizada por Taleo (2009) sugere, de igual modo, a distinção clara entre “alinhamento” e *engagement*. De acordo com as suas palavras, o segundo decorre do primeiro, ou seja, a falta de alinhamento não só afeta o cumprimento da missão organizacional como também afeta negativamente o *engagement* e a motivação dos subordinados. Destarte a investigação prossegue, definindo o conceito de alinhamento e medindo-o através das dimensões críticas seleccionadas para o estudo, tendo em conta o contexto organizacional.

O alinhamento é um processo que facilita a compreensão, o envolvimento, a adesão, a identificação de valores e cumprimento dos objetivos organizacionais por parte dos subordinados, é uma atitude positiva face à organização, mobilizadora de vontades pessoais em detrimento do cumprimento da missão organizacional.

A atividade policial, para além de ser uma profissão de risco, nos últimos anos tem sido marcada por um aumento do sentimento de insatisfação por parte dos militares (Moderno, 2015). Ademais, as próprias reestruturações da GNR acarretam transtornos para os militares, essencialmente pelo facto de, por vezes, haver necessidade de serem transferidos para locais distantes das suas residências habituais (Alves, 2011), enfatizando o sentimento de desmotivação e descrença pela organização.

Face ao exposto, todas estas adversidades são propícias a níveis inferiores de satisfação e desempenho individual e, consequentemente, coletivo dos militares da GNR. Ora se tal, de facto, se verificar, não é possível garantir que a missão organizacional da GNR seja cumprida diariamente de forma eficiente e da forma esperada.

É neste sentido que este trabalho se reveste de uma especial importância para a Guarda Nacional Republicana, para os comandantes e para todos os subordinados. É perante a análise do comportamento dos últimos que se torna possível traçar um perfil de alinhamento cabível ao militar da GNR, e em simultâneo disponibilizar uma ferramenta aos Oficiais Subalternos/Capitães com vista à sua participação no processo de alinhamento.

Após se ter apresentado o tema, justificado a escolha e a pertinência do estudo no âmbito do mestrado em causa, formulou-se a pergunta de partida que, segundo Quivy e Campenhoudt (2008, p. 89), “constitui uma etapa-charneira da investigação, entre a rutura e a construção”, “é a abordagem ou a perspetiva teórica que decidimos adotar”.

Neste sentido, a pergunta de partida (PP) que se levanta é a seguinte: **De que forma os Oficiais Subalternos/Capitães podem contribuir para o alinhamento dos subordinados com os objetivos da organização?** e visa atingir o objetivo geral (OG) da investigação: **Contribuir para o quadro teórico e prático na área dos comportamentos organizacionais, identificando e caracterizando as dimensões críticas do alinhamento e o papel dos Oficiais Subalternos/Capitães neste processo.**

Desta premissa geral há que identificar os indicadores particulares que possibilitem a determinação de objetivos específicos de investigação (OEI). Nesse sentido, e numa abordagem sequencialmente lógica, o Quadro n.º 1 demonstra que, com estes pretende-se:

Quadro n.º 1 – Objetivo geral e objetivos específicos da investigação.

OG	Contribuir para o quadro teórico e prático na área dos comportamentos organizacionais, identificando e caracterizando as dimensões críticas do alinhamento e o papel dos Oficiais Subalternos/Capitães no alinhamento dos subordinados com os objetivos da GNR.
OEI₁	Identificar as dimensões críticas do alinhamento.
OEI₂	Selecionar as dimensões críticas do alinhamento dos subordinados com os objetivos da GNR.
OEI₃	Identificar eventuais dimensões associadas ao alinhamento que potenciam desempenhos superiores dos subordinados.
OEI₄	Elaborar um perfil ideal para o militar da GNR, através de um instrumento auxiliar que permita aos comandantes alinhar os seus subordinados.

Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente à metodologia científica utilizada, este trabalho segue a Norma de Execução Permanente (NEP) para a redação de trabalhos científicos na Academia Militar número (n.º) 522/1.ª de 20 de janeiro de 2016 (Academia Militar [AM], 2016); nos casos em que esta é omissa, seguiram-se as orientações de Sarmiento (2013) e de Quivy e Campenhoud (2008). As referências bibliográficas realizadas ao longo do trabalho foram feitas de acordo com o referencial da *American Psychological Association* (APA) (2010), nas situações em que a NEP suprarreferida é omissa.

Este TIA contempla cinco fases de investigação distintas expostas no Apêndice A – Modelo metodológico da investigação. A fase exploratória, onde se escolheu, formulou e justificou o problema de investigação, realizou-se o levantamento exaustivo das dimensões críticas do alinhamento que resultaram na construção do Apêndice B – Modelo conceptual da investigação, tendo em conta a literatura de referência e o objetivo da investigação.

Selecionaram-se as dimensões, tendo em conta o contexto militar e de segurança, através da aplicação de, numa primeira fase, um questionário a 30 Oficiais Superiores e outro questionário, numa segunda fase, a 25 Oficiais Superiores, cujo processo de seleção se encontra exposto no Apêndice D – Processo de seleção das dimensões do alinhamento.

A segunda fase da investigação contempla a fase conceptual, onde se delimitou o campo teórico através da revisão da literatura, baseada em publicações nacionais e internacionais, que resultou na construção do modelo teórico proposto constante no Apêndice C – Modelo empírico da investigação, que serviu de base para sustentar o objetivo, as questões e as hipóteses da investigação, bem como todas as dimensões críticas a medir através da aplicação do inquérito por questionário.

Como terceira fase, apresentamos a fase metodológica, onde se caracterizaram e descreveram os métodos e técnicas de recolha de dados utilizados, os procedimentos de amostragem e as técnicas de tratamento e análise de dados.

A quarta fase caracteriza-se pela fase empírica, onde após a aplicação do inquérito por questionário se procedeu à recolha, análise e apresentação dos resultados e à confirmação do modelo teórico através de uma análise fatorial, método dos componentes principais. Daqui resultou a eliminação de algumas dimensões e o surgimento de outras, o que culminou no modelo proposto vertido no Apêndice C – Modelo empírico da investigação.

Por fim, na fase conclusiva, os dados obtidos foram interpretados e, através da discussão e confrontação com resultados obtidos em outras investigações, teceram-se algumas conclusões e recomendações para investigações futuras.

Conforme demonstra a Figura n.º 1, o TIA divide-se em três partes, nomeadamente a Parte I, que contempla a revisão da literatura dividida em dois capítulos: (1) O Alinhamento Organizacional; (2) Contexto e Estrutura Organizacional da Guarda Nacional Republicana; a Parte II alusiva à fase metodológica e empírica, uma vez que contempla dois capítulos: (3) Metodologia e Procedimentos; (4) Apresentação, Análise e Discussão de Resultados.

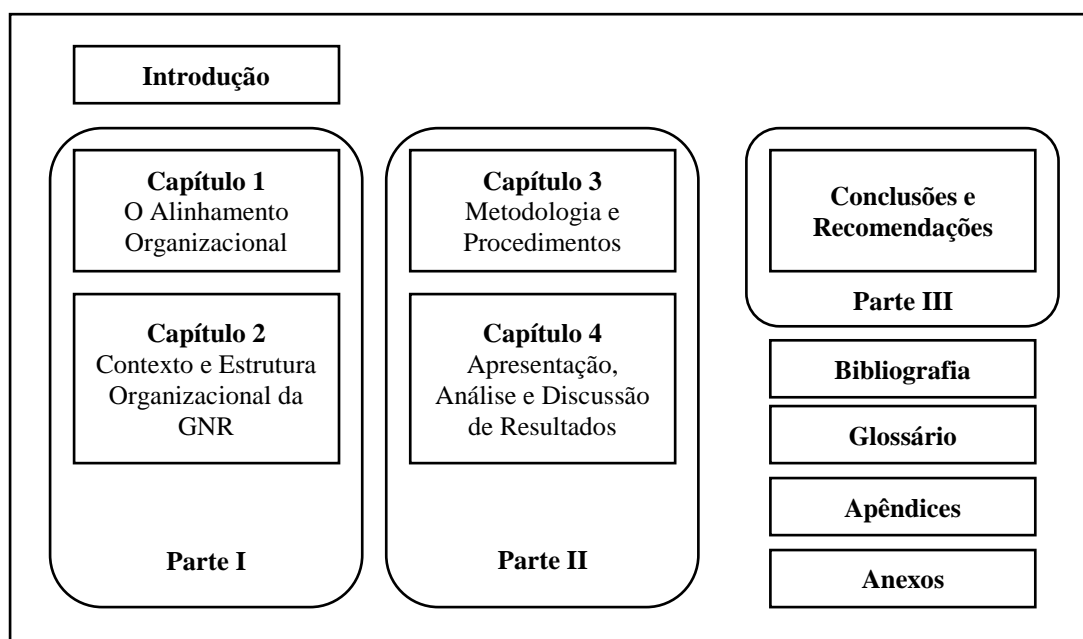


Figura n.º 1 – Estrutura do trabalho de investigação.

Fonte: Elaboração Própria.

Por fim, a terceira parte contém as conclusões que contemplam a reflexão sobre os resultados apurados, enfatiza os principais aspetos abordados e realça o novo conhecimento produzido quanto às questões levantadas pela investigação; e as recomendações onde se apontam as consequências práticas do estudo e se propõem eventuais aplicações e desenvolvimentos em investigações futuras.

Após a Bibliografia, que sem a qual não seria possível fundamentar esta investigação, foi ainda realizado um Glossário, onde se apresentam as definições referentes às dimensões críticas do alinhamento extraídas na fase exploratória.

Na parte pós-textual (Apêndices e Anexos), são apresentados apêndices que se revestem de uma importância significativa, uma vez que são ilustrativos de elementos trabalhados pelo autor, mas que pela sua extensão não puderam ser integrados na parte textual; e anexos que visam esclarecer ou complementar conteúdos abordados na parte textual e que, pela mesma razão, não foram integrados no corpo do trabalho.

PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO 1 ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

1.1. Introdução

Ao longo deste capítulo são abordados os conceitos relacionados com o alinhamento dos subordinados com os objetivos da Guarda Nacional Republicana, as necessidades e expectativas dos subordinados, a definição e justificação das dimensões do alinhamento e a apresentação das teorias que melhor abordam esta temática.

1.2. Alinhamento Organizacional

O desempenho e o sucesso das pessoas nas organizações dependem de uma visão orientada e objetiva capaz de aumentar a produtividade no desempenho da tarefa (Collins & Porras, 1994). Bakker, Demerouti e Brummelhuis (2012) referem que o desempenho tem uma correlação significativa e positiva com o alinhamento. No contexto organizacional, o desempenho refere-se ao conjunto de atividades específicas realizadas por um indivíduo contribuindo para o núcleo estrutural de uma organização, durante um período de tempo padronizado (Zhu, Yang & Bai, 2016).

No âmbito desta investigação, o conceito de membro da organização, trabalhador ou funcionário reporta-se a todos os militares, que no caso concreto são os subordinados dos Oficiais Subalternos e Capitães da GNR.

O alinhamento é, segundo Robinson, Perryman e Hayday (2004), uma atitude positiva do subordinado em relação à organização e ao valor que esta tem para ele. Um subordinado alinhado está orientado para a missão, cultura, visão e valores organizacionais. Tal orientação constitui um processo que exige um esforço bilateral entre o comandante e o subordinado (Robinson et al., 2004).

A negociação concorre para encontrar uma solução entre duas partes que pretendam alcançar objetivos que unilateralmente não conseguiriam (Zhou, Zhang & Xie, 2014). De acordo com Bratianu, Bejinaru e Iordache (2012) a negociação é um dos processos mais importantes a desenvolver numa organização e leva à concordância e à mobilização voluntária de vontades pessoais em detrimento dos objetivos organizacionais. A Figura n.º

2 representa o processo de alinhar, em que o comandante, através da negociação, mobiliza a vontade do subordinado, levando-o à concordância, ficando desta forma alinhado com os objetivos da organização.

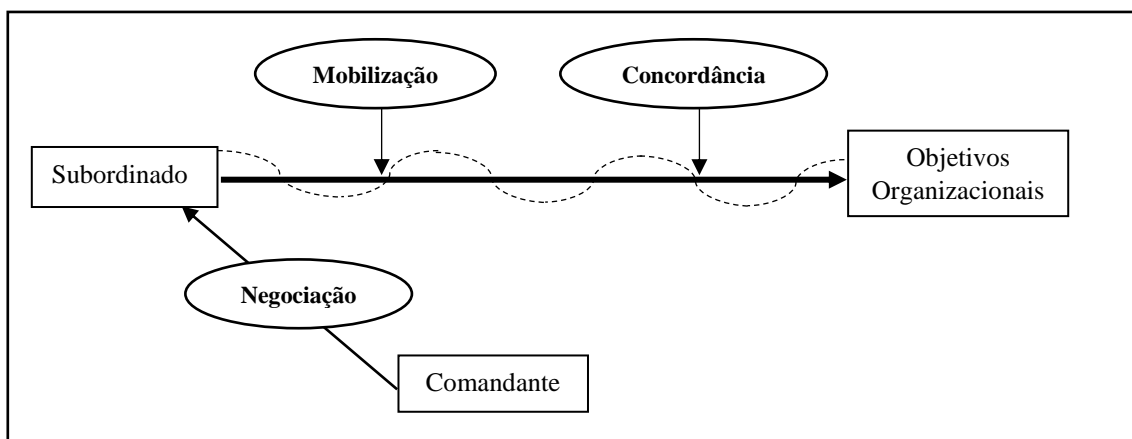


Figura n.º 2 – O alinhamento.

Fonte: Elaboração Própria.

De acordo com Penna (2007), quando um subordinado satisfaz as suas necessidades e expectativas, apenas reconhece o alinhamento se existir uma verdadeira conexão entre ele e os outros, um propósito comum e uma visão partilhada dos objetivos organizacionais. O alinhamento dos subordinados pode ainda ser definido pela adesão/envolvimento e entusiasmo no trabalho (Dernovsek, 2008), e manifesta-se através da observação do comportamento dos subordinados aquando, por exemplo, no desempenho de uma tarefa.

De acordo com Gagnon et al. (2008) os subordinados estão alinhados quando os seus comportamentos e as suas ações concorrem para os objetivos estratégicos organizacionais. É através da informação partilhada com os subordinados, motivação, comunicação, reconhecimento profissional e investimento em treino/formação que Riel (2008) afirma ser possível alinhar os subordinados.

O alinhamento pode ser caracterizado horizontal ou verticalmente (Kathuria, Maheshkumar & Stephen, 2007). As organizações devem implementar medidas para garantir que os subordinados estão verticalmente alinhados com a missão e objetivos organizacionais através das orientações dadas pelos superiores hierárquicos e horizontalmente com outros departamentos, repartições ou secções (Colletti, 1998).

Para a presente investigação importa o alinhamento vertical, que culmina com a perfeita orientação dos subordinados com os valores, visão e missão organizacionais (Branson, 2007). De acordo com Boswell (2000) o alinhamento é definido com base na seguinte conceção teórica:

- *Person-organisational fit* – define-se como o alinhamento entre os valores dos subordinados e a cultura e os valores da organização;
- *Person-job fit* – alinhamento dos valores, capacidades, interesses e conhecimento dos subordinados com um tipo de trabalho específico, profissão ou carreira;
- *Goal congruence* – revela a concordância entre o subordinado e o superior hierárquico na criação e no alcance de objetivos organizacionais;
- *Task significance e role clarity* – consiste em assegurar que os subordinados conhecem o seu papel na organização e compreendem o contributo e a mais-valia que representam para o sucesso da mesma.

O modelo teórico acima apresentado foi adotado para esta investigação. O Quadro n.º 2 representa as 52¹ dimensões do alinhamento extraídas da revisão da literatura, dispostas pelas quatro categorias do alinhamento propostas por Boswell (2000).

Quadro n.º 2 – Distribuição das dimensões do alinhamento organizacional pelas categorias de Boswell.

Alinhamento Organizacional			
<i>Person-organisational fit</i>	<i>Person-job fit</i>	<i>Goal congruence</i>	<i>Task significance e role clarity</i>
Missão	Retenção de talento (<i>employee-role alignment</i>)	<i>Sense of accomplishment</i>	Voz
Visão	Formação informal	Expectativa dos superiores	Faço parte da solução?
Estratégia organizacional	Investimento em treino e formação	Reconhecimento profissional	Motivação
<i>Fit with culture</i>	Oportunidades de carreira	Apoio/supervisão	Informação
Oportunidades de promoção	Recursos/tecnologias	Gestão de conflitos	Preocupam-se comigo?
Entusiasmo	Recrutamento/seleção (<i>hiring for fit</i>)	<i>Empowerment</i> /autonomia	Comunicação
Integração/inclusão	Confiança cognitiva	Delegação/responsabilização	Iniciativa
Ambiente relacional	Disciplina	Estilo de liderança	Objetivo
Compromisso organizacional	Conhecimentos, capacidades e competências	Flexibilidade	<i>Feedback</i>
Desejo de permanência	Exigência laboral	Exemplo	Empatia
Mudança organizacional	Processos/burocracia	Negociação	Satisfação
Adesão/envolvimento	Trabalho de equipa	Sentimento de justiça	<i>Stress</i>
Socialização	Resiliência	-	Confiança emocional
Coesão	-	-	-

Fonte: Elaboração Própria.

¹ Em algumas fases da investigação será indicada a existência de 55 dimensões por se ter escalpelizado a dimensão ‘Estilo de Liderança’ em estilo de liderança ‘Participativo’, ‘Diretivo’ e ‘Por Delegação’.

O alinhamento representa o grau em que os valores, a personalidade e as necessidades de trabalho de um indivíduo estão orientados para a cultura, visão, missão, estratégia e objetivos organizacionais (Baldwin, Bommer & Rubin, 2015). Os autores consideram o alinhamento como um desafio comunicacional, em que os líderes desempenham o papel fundamental de colocar todos os indivíduos a movimentarem-se na mesma direção.

O alinhamento é o processo que liga a estratégia, os processos, as pessoas, a liderança e a cultura organizacional para alcançar os objetivos de uma organização. É através do alinhamento que os subordinados se entregam totalmente de forma eficiente e eficaz ao cumprimento dos objetivos (Simonovich, 2016).

Ao longo dos anos em que o alinhamento tem vindo a ser estudado, ainda não foi possível limitá-lo a apenas uma definição, é descrito como um sentimento de *fit with culture* (Porter, 1981), de integração/inclusão (Weill & Broadbent, 1998) e de coesão (Mathieu, Kukenberger, D'Innocenzo & Reilly, 2015). Torna-se complexa, como é possível verificar, uma concordância absoluta quanto à definição do conceito de alinhamento. As definições supracitadas não se contradizem, complementam-se entre si, o que permite obter uma perspetiva abrangente e adequada ao contexto da investigação.

Em suma, e após análise de diferentes autores, podemos definir alinhamento como a orientação dos subordinados para os objetivos da organização, o que requer um processo de negociação, concordância, mobilização, adaptação e desenvolvimento de valores, capacidades, e partilha de uma visão comum com vista ao cumprimento da missão. As organizações que dispõem deste instrumento e que se preocupam com este fenómeno são mais propensas a atingir as metas organizacionais (Baldwin et al., 2015).

1.3. As necessidades e expectativas dos subordinados

Os subordinados têm necessidades e expectativas inerentes à condição de ser humano e à condição de trabalhador de uma organização (Barret, 2011). As necessidades dos subordinados podem ser definidas e escalpelizadas através da pirâmide de Abraham Maslow (1954) – sistema hierárquico de necessidades usado para classificar as motivações humanas.

Tal como ilustra a Figura n.º 3, a pirâmide envolve cinco categorias; a base contém necessidades de nível mais baixo, que devem ser satisfeitas em primeiro lugar relativamente às que constam no topo da pirâmide.



Figura n.º 3 – Pirâmide de Maslow.

Fonte: Adaptado de Maslow (1954).

De acordo com Costa (1980), Maslow não se preocupou com a aplicação empírica da sua teoria, por não ter definido operacionalmente as categorias de necessidades, mas Hamner e Organ (1978) citado em Pardee (1990) escalpelizaram os cinco níveis de necessidades criados por Abraham Maslow.

Inicialmente importava, para este estudo, a caracterização dos dois níveis selecionados na Figura n.º 3 da pirâmide de Maslow, em que Hamner e Organ (1978) caracterizaram “auto-estima” como a necessidade de realização, adequação ao meio, autonomia, independência, aprovação social, reconhecimento profissional e prestígio; e “auto-realização” como a necessidade de desenvolver continuamente capacidades e potencialidades individuais, designado por autodesenvolvimento.

Após reflexão, e porque a abordagem de Stephens (2016) é mais profunda, os cinco níveis de necessidades da teoria de Maslow tornam-se todos eles relevantes para a investigação. A autora transporta os cinco níveis de necessidades para o contexto organizacional e sob o ponto de vista dos subordinados.

De acordo com a Figura n.º 4 os subordinados precisam de satisfazer as suas necessidades em termos profissionais (Stephens, 2016) – salário, saúde, segurança, felicidade profissional e pessoal, flexibilidade e estabilidade laboral, coesão, reconhecimento profissional, confiança nos superiores hierárquicos, recompensas, *empowerment* e oportunidades de carreira com vista ao crescimento profissional – mas também as suas expectativas.



Figura n.º 4 – Hierarquia de necessidades dos subordinados.

Fonte: Adaptado de Stephens (2016).

A teoria da expectativa desenvolvida por Vroom (1964) e mais tarde por Lawler (1997), é constituída por três elementos – Expectativa, Instrumentalidade e Valência. Muchuinsky (1994) aprofunda a teoria em cinco componentes:

- Resultado do trabalho – relativo aos benefícios que o subordinado espera que a organização lhe proporcione, tais como salário, promoções, férias;
- Valência – consiste na perceção dos subordinados acerca dos resultados ou objetivos que pretendem atingir e o valor que estes representam para eles, considerando-os importantes ou não;
- Valor Instrumental – refere-se à perceção mental dos subordinados entre a execução e a obtenção de resultados, ou seja, a mais-valia que retiram da realização de uma tarefa;
- Expectativa – perceção da relação entre o esforço individual investido e o que realmente é capaz de fazer;
- Força Motivacional – nível de esforço individual ou pressão para se motivar.

A principal crítica a esta teoria é, segundo Robbins (2009), o facto de ser um modelo contingente, não ilustra as expectativas e motivações de todas as pessoas, para além de existirem fatores externos, – a personalidade, os interesses e os gostos individuais – que distinguem o modo de agir das pessoas quando têm de alcançar um objetivo, pois não significa que todas elas identifiquem o alto desempenho como meio necessário de o atingir.

Nesta linha de pensamento, pode-se afirmar que um subordinado espera sentir-se útil para a organização, ter oportunidades de desenvolvimento profissional, espera ser

reconhecido pelos seus superiores hierárquicos, que estes valorizem as suas opiniões, que o motivem e ambiciona um bom ambiente relacional entre pares e com as suas chefias.

As necessidades e as expectativas dos subordinados, quando satisfeitas e correspondidas, concorrem para a obtenção de bons resultados e de altos desempenhos no seio da organização (Cato & Gordon, 2009).

De acordo com Vroom (1964) a satisfação é o conjunto de emoções que os subordinados possuem, orientado para o papel que desempenham no trabalho, é a componente essencial para um melhor desempenho.

1.4. Dimensões do alinhamento organizacional

Após evidenciar os efeitos decorrentes da satisfação das necessidades e expectativas dos subordinados, – influência positiva no desempenho individual e consequente impacto positivo no cumprimento dos objetivos organizacionais – importa explorar as dimensões que contribuem para o alinhamento dos subordinados com os objetivos da organização GNR.

A influência do líder pode ser exercida pela autoridade formal do comando², mas também através da autoridade informal, que constitui essencialmente a sua característica principal (Rouco, 2012). Um comandante tem uma influência considerável na motivação e direção dos seus militares, assim como no incentivo e apoio no desempenho dos mesmos.

Deste modo, a influência permite que o líder altere positivamente o comportamento dos seus seguidores, motivando-os para o cumprimento dos objetivos organizacionais (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 2000), contudo, de acordo com Vieira (2002) a influência não está apenas nas ordens, mas no poder das palavras e no exemplo.

Uma análise profunda da literatura indica que durante o exercício da autoridade a liderança visa a participação dos subordinados com toda a dedicação através do poder da mobilização, satisfação e comunicação na organização (Chandra & Priyono, 2016).

No contexto militar, sempre foram necessários líderes que exercessem influência sobre os restantes para que se cumprisse a missão. A liderança participativa e por delegação são os estilos de liderança que permitem envolver os subordinados, alinhar os seus interesses com os da organização e responsabilizá-los³ pela execução das tarefas (Rouco, 2012).

² O termo comando associa-se a três componentes principais: a tomada de decisão, a liderança e o controlo (Rouco, 2012). O exercício da autoridade formal decorre da autoridade legal delegada a um comandante.

³ No sentido de *empowerment*/autonomia.

De acordo com Chandra e Priyono (2016) o elemento-chave da liderança neste contexto é a influência exercida sobre os subordinados para alcançar objetivos. Os autores concluíram que a liderança é uma dimensão bastante explicativa do desempenho dos subordinados, sugerem ainda que o clima de participação, colaboração e trabalho de equipa motiva os subordinados a cumprir a missão com elevados níveis de qualidade.

O estilo de liderança induz à motivação, compromisso, e à satisfação, já a ética no trabalho, a eficácia, a inovação, a comunicação e o *feedback* induzem ao melhor desempenho dos subordinados, profissionalismo e compromisso organizacional (Kahn & Nawaz, 2017). Para Kouzes e Posner (2007) a liderança não é um processo isolado, mas sim um esforço de equipa onde as relações interpessoais e a coesão são essenciais.

A coesão engloba o sentimento de pertença de um indivíduo a um determinado grupo e a mensuração da sua relação com o grupo resulta dos julgamentos pessoais sobre o quanto se sente parte do grupo (Bollen & Hoyle, 1990). De acordo com Harun e Mahmood (2012) a coesão é uma das variáveis mais importantes relacionada com o desempenho organizacional. Um estudo desenvolvido em contexto militar por Oliver, Harman, Hoover, Hayes e Padhi (1999) concluiu que a dimensão “coesão” foi a única variável que se correlacionou significativamente com o desempenho pretendido na unidade militar estudada.

Segundo Li e Zhu (2017) a coesão organizacional está positivamente relacionada com o desempenho dos subordinados, mas o papel do comandante não deixa de ser essencial para que esta forte relação se mantenha. De acordo com os mesmos autores, a liderança destrutiva torna os subordinados insatisfeitos, reduz a identificação com os valores e objetivos organizacionais e a vontade de seguir e obedecer ao seu comandante, reduzindo o espírito de equipa e enfraquecendo a coesão organizacional.

Bollen e Hoyle (1990) consideram que, sem este sentimento de pertença ao grupo, a motivação para atingir os objetivos organizacionais é mínima. A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência do esforço de um indivíduo para atingir determinado objetivo (Robbins, 2009).

Mayfield, Mayfield e Sharbrough (2015) afirmam que a motivação e a desmotivação são estados que resultam da comunicação entre o comandante e o subordinado ou falta dela, Lunenburg (2011)⁴ concorda, afirmando que a comunicação entre comandante e subordinado desempenha um papel essencial na motivação dos últimos.

⁴ Este autor relaciona a comunicação e motivação com a teoria da expectativa de Vroom (1964) apresentada na secção 1.3..

Dimitrios, Kastanioti, Maria e Dimitris (2014) estabelecem esta relação da comunicação e motivação entre a organização e o subordinado, que só é possível, segundo os autores, através da cultura organizacional. De acordo com Dimitros et al. (2014) quando os subordinados se sentem ligados à organização através do vínculo cultural (valores organizacionais), existe uma maior probabilidade desses militares estarem mais motivados para o trabalho do que aqueles que não sentem essa ligação.

A importância da comunicação⁵ surge com a necessidade dos comandantes se relacionarem com os subordinados para perceber o que estes valorizam, desejam e esperam da organização (Furlich, 2016). Importa, de igual forma, para informar os subordinados acerca dos seus desempenhos e sobre o modo como devem realizar as tarefas, a fim de atingirem os objetivos organizacionais (Furlich, 2016).

A comunicação deve ser bilateral, clara e consistente, para permitir que os subordinados saibam o que se espera deles, para que os comandantes recebam *feedback* acerca de questões profissionais, ou problemas pessoais que afetem o desempenho dos subordinados (Markos & Sridevi, 2010). De acordo com Mayfield e Mayfield (2017) a comunicação e o acesso à informação está firmemente enraizada na otimização dos resultados dos subordinados, desempenho, satisfação no trabalho e baixo absentismo.

Outra dimensão pertinente que caracteriza o alinhamento é o objetivo, que na perspetiva comportamentalista é definido por reforços que dirigem o comportamento devido a condicionamento operante anterior (Skinner, 1953). Destarte, um subordinado está orientado para um objetivo se o seu comportamento for persistente, apropriado e orientado para a procura de melhores desempenhos (Simões, 2015).

Contudo, segundo Simões (2015), a mera existência de objetivos não garante *per si* influência no alinhamento, o conteúdo e as características⁶ desses objetivos também são particularmente importantes para que estes sejam apreendidos e atingidos.

O investimento em treino/formação, oportunidades e desenvolvimento de carreira e a retenção de talentos numa organização devem ser coerentes com os objetivos organizacionais (Barret, 2011). O papel do comandante na promoção de sessões de treino é fundamental, molda o vínculo entre o subordinado e a organização, contribui para o seu alinhamento, pois de acordo com Silva (2016) o treino e a formação são dimensões que afetam positivamente o compromisso organizacional.

⁵ A comunicação organizacional pode ser concebida tendo em conta alguns elementos passíveis de análise no Anexo A – Elementos da comunicação organizacional.

⁶ Cfr. Anexo B – Características de objetivos bem estabelecidos.

A aplicação prática das dimensões do alinhamento tem como primeiro objetivo a veiculação de energias individuais de um subordinado para as áreas físicas, cognitivas e emocionais de cada um (Kahn, 1990).

1.5. Compromisso organizacional

O compromisso organizacional é uma dimensão muito presente na literatura existente sobre as organizações. Esta presença regular deve-se ao interesse das organizações por este conceito, uma vez que produz efeitos benéficos nas mesmas (Tamayo, 2005).

De acordo com Meyer e Allen (1997) o compromisso organizacional é uma ligação psicológica dos indivíduos à organização que influencia o seu desejo de permanência; para Rouco (2012) é a profunda dedicação à organização e o desejo de materializar e concretizar os objetivos organizacionais, seguindo padrões de elevada exigência e procura permanente no aumento e melhoria do nível de desempenho.

O estudo de Meyer e Allen (2004) demonstra que os subordinados mais comprometidos trabalham mais e tendem a ser mais ambiciosos em alcançar os objetivos organizacionais. O modelo conceptual (Apêndice E – Modelo dos três componentes) mais aceite pela literatura e entre os investigadores é o modelo dos três componentes estabelecido por Meyer, Allen e Smith (1993). De acordo com os autores, o modelo dos três componentes demonstra que o compromisso se caracteriza pelo desejo, obrigação e necessidade.

Os subordinados criam este laço psicológico através de ligações emocionais (compromisso afetivo), pelo interesse pessoal e reconhecimento dos custos associados à sua saída da organização (compromisso instrumental), e através de sentimentos de obrigação, dever moral e pressões normativas, influências culturais ou familiares (compromisso normativo) (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

De acordo com o estudo de Chordiya, Sabharwal e Goodman (2017) o compromisso organizacional afetivo é a dimensão que melhor se correlaciona com a satisfação no trabalho, i.e., se o subordinado está satisfeito com o trabalho, tende a estar mais comprometido, na sua componente afetiva, com a organização.

1.6. Modelos de alinhamento organizacional

De acordo com Penna (2007) existe uma hierarquia entre as dimensões do alinhamento. Na base encontram-se as dimensões relativas ao salário e aos benefícios

profissionais, num segundo patamar as dimensões são o desenvolvimento e as oportunidades de carreira, treino e formação adequada à função, num terceiro nível o autor sugere a dimensão estilo de liderança, o participativo e o por delegação e, por último, atinge-se o patamar do alinhamento propriamente dito.

Harter e Wagner (2008) propõem um modelo com 12 estados de um subordinado alinhado. No Quadro n.º 3 está representado o modelo proposto pelos autores, relacionado com algumas das dimensões constantes no Glossário de Dimensões.

Quadro n.º 3 – Os 12 estados de um subordinado alinhado.

Estados	Dimensões
1. Sei o que esperam de mim no trabalho.	Expectativas dos superiores
2. Tenho todas as ferramentas e tecnologias para fazer o meu trabalho.	Recursos/Tecnologias
3. Tenho oportunidade de fazer aquilo em que sou melhor.	Retenção de Talentos
4. Sou reconhecido pelo meu trabalho, recebo elogios pelo bom desempenho.	Reconhecimento Profissional
5. O meu comandante parece preocupar-se comigo.	Preocupam-se comigo
6. A organização encoraja o meu desenvolvimento.	Treino/Desenvolvimento
7. A minha opinião conta.	Voz/Sou ouvido
8. A missão organizacional faz-me sentir que o meu trabalho é importante.	Missão Organizacional
9. Os subordinados comprometem-se a desempenhar um trabalho de qualidade.	Compromisso Organizacional; Envolvimento
10. Tenho os melhores amigos no meu trabalho.	Coesão e Trabalho de Equipa
11. O meu comandante fala comigo sobre o meu progresso.	Comunicação; <i>Feedback</i>
12. Tenho oportunidade de desenvolver capacidades e crescer profissionalmente.	Oportunidades de Carreira

Fonte: Adaptado de Harter e Wagner (2008).

Torna-se possível evidenciar que, perante este modelo teórico, as dimensões seleccionadas nesta investigação, através do processo de seleção elencado no Apêndice D – Processo de seleção das dimensões do alinhamento, são na sua maioria as que teoricamente contribuem para os 12 estados propostos por Harter e Wagner (2008). Outros modelos teóricos considerados pertinentes estão expostos no Apêndice F – Teorias relacionadas.

CAPÍTULO 2

CONTEXTO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

2.1. Introdução

A literatura é vasta em termos de definições de organização, contudo mais importante que catalogá-las é verificar que diferentes conceções resultam em diferentes definições e que se complementam. Segundo Scott (1992, p. 22) organizações são “coletividades orientadas para a procura de objetivos específicos e comuns, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada”; para Kamoche (2001) são coletividades capazes de atingir os seus fins por possibilitarem àqueles que nelas trabalham a consecução dos seus próprios objetivos.

Perante todas as variáveis propostas por Pugh (1984) e Cunha, Rego e Cunha (2007), selecionaram-se as seguintes, para análise em termos de contexto e estrutura organizacional: articulação, missão, valores, visão e ambiente operativo.

2.2. Articulação

A Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro, Lei Orgânica da GNR (LOGNR), aprovou a nova orgânica da GNR (Assembleia da República [AR], 2007), deu origem à criação dos Comandos Territoriais de âmbito Distrital e Regiões Autónomas, das Unidades Especializadas (Unidade Nacional de Trânsito, Unidade de Ação Fiscal e Unidade de Controlo Costeiro), da Unidade de Representação (Unidade de Segurança e Honras de Estado), da Unidade de Intervenção e Reserva e do Estabelecimento de Ensino (Escola da Guarda) (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2017).

Deste modo, a GNR compreende a Estrutura de Comando, as Unidades e o Estabelecimento de Ensino. A esta investigação importa a análise dos Destacamentos Territoriais (DTer) (Apêndice G - Destacamento Territorial da GNR) do Comando Territorial (CTer) de Lisboa e do Grupo de Intervenção de Ordem Pública (GIOP) (Apêndice H – Companhia do GIOP) da Unidade de Intervenção (UI).

O Comando Territorial é responsável pelo cumprimento da missão da GNR na área de responsabilidade atribuída nos termos do n.º 1, do artigo 37.º da LOGNR (AR, 2007), e articula-se em comando, serviços e subunidades operacionais, como previsto no artigo 38.º da LOGNR (AR, 2007). Importa referir que as Subunidades operacionais dos Comandos Territoriais são os Destacamentos, que se articulam localmente em Subdestacamentos ou Postos nos termos do artigo 39.º da LOGNR (AR, 2007).

A UI articula-se em Subunidades de ordem pública, de operações especiais, de proteção e socorro, de cinotecnia, de inativação de explosivos e segurança em subsolo e, integra ainda o centro de treino e aprontamento de forças para missões internacionais, nos termos do artigo 44.º da LOGNR (AR, 2007).

Conforme o que foi exposto, verificamos que o comandante de destacamento tem a maioria dos seus subordinados dispersos pelos Postos Territoriais e a minoria no seu destacamento. Isto representa, em termos práticos, uma distância territorial significativa entre os subordinados e o comandante, o que conduz a algumas limitações ao nível do processo de alinhamento. Esta distância territorial faz com que seja difícil promover a participação e o envolvimento, o treino e a formação, a orientação eficaz para os objetivos diários, o *feedback*, o apoio, a supervisão e a motivação (Mayfield & Mayfield, 2017).

No caso dos pelotões do GIOP, tal já não se verifica, uma vez que cada comandante de pelotão reúne fisicamente no mesmo local todos os seus subordinados, facilitando a ação de comando, a promoção da participação e envolvimento dos subordinados, o treino e a formação orientados para a missão, o *feedback*, a comunicação, o acesso à informação e a orientação para o cumprimento dos objetivos.

2.3. Missão

A LOGNR no seu n.º 2, do artigo 1.º (AR, 2007) prevê a missão da GNR que, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção, visa assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da Lei.

A natureza militar da GNR consubstancia a dupla dependência orgânica consolidando a sua posição como uma Força de Segurança de Natureza Militar (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2014b). Depende, em primeira linha, do membro do Governo responsável pela área da Administração Interna, podendo ser colocada na dependência

operacional do Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas, através do seu Comandante-Geral.

A missão define o objetivo central da organização, a sua essência (Cunha et al., 2007), deve ser clara e compreendida por todos os militares, uma vez que, de acordo com Hackman e Oldham (1980), a assimilação da missão organizacional por parte dos subordinados tem um efeito motivador e exponenciador do nível de desempenho.

Independentemente das missões específicas⁷ de cada unidade, a missão organizacional deve ser o fio condutor de todas as ações diárias dos militares da GNR, pautando-se pelo integral cumprimento da mesma.

Desta forma, a clara perceção da missão organizacional é fundamental, uma vez que a identidade organizacional deriva da missão, a cultura organizacional que constitui um fator relevante e diferenciador da GNR decorre da missão e é através desta que os subordinados se sentem motivados e comprometidos com a organização (Esi, 2016).

2.4. Valores

A cultura organizacional de excelência é fortalecida e desenvolvida através do alinhamento dos valores corporativos com a missão e visão da GNR (GNR, 2017). Os valores elencados no Apêndice I – Valores organizacionais da GNR, têm como fundamento a condição militar, representativa de uma entrega total, uma exigência de constante disponibilidade e de outras restrições voluntariamente assumidas que não têm semelhança em qualquer outra organização (GNR, 2014b).

A partilha de valores possibilita uma uniformidade de comportamentos entre os membros de uma organização, fortalecendo a coesão (Rouco, 2012). A fonte dos valores organizacionais é constituída por exigências da organização e dos indivíduos que lhe pertencem. Assim, tanto as organizações como os seus membros passam a representar de forma consciente esses valores (Esi, 2016).

Dos valores expostos no Apêndice I – Valores organizacionais da GNR, todos eles conduzem naturalmente ao alinhamento, uma vez que estes não se devem considerar em separado, mas sim como um todo. Mesmo assim, o modelo teórico desta investigação identifica a coesão e a disciplina (valores da GNR) como dimensões do alinhamento.

⁷ As missões e atribuições específicas do Destacamento Territorial e do GIOP encontram-se expostas nos Apêndices G.2., G.3. e H.2., H.3. respetivamente.

2.5. Visão

A eficácia de uma organização depende de uma compreensão partilhada e de um forte compromisso organizacional com a visão, os valores e a missão (Mikush & Philbin, 2012).

As aspirações organizacionais futuras expressadas pela visão do Comandante têm como último objetivo permitir, a quem serve Portugal na GNR, adotar condutas adequadas que permitam responder aos desafios e alcançar o nível pretendido (GNR, 2014b). A visão da GNR é “ser uma Força de Segurança humana, próxima e de confiança que se distinga pela excelência do serviço que presta e seja reconhecida como referência nacional e internacional no domínio da segurança.” (GNR, 2014b, p. 48).

As estratégias organizacionais dependem da cultura organizacional, as linhas de orientação estratégica da GNR são, essencialmente, refletir uma força de segurança presente e próxima, reforçando a confiança dos cidadãos na organização; otimizar recursos para criar valor; modernizar, inovar e simplificar, garantindo a celeridade e eficiência de processos; e melhorar a capacidade de serviço (GNR, 2014b).

Neste domínio, o trabalho de equipa e a coesão são fundamentais para o cumprimento da missão, pois na GNR a atividade policial ocorre, em regra, com dois elementos no mínimo, assim sendo, o trabalho em equipa é conceptualizado como um estado de bem-estar partilhado, composto pelo vigor, dedicação e envolvimento de todos os membros (Makikangas, Aunola, Seppala & Hakanen, 2016), tornando-se necessário promovê-los.

A visão permite aos membros de uma equipa compreender como é que devem trabalhar em conjunto e como se devem alinhar para desempenhar um papel orientado com os objetivos organizacionais, pois de acordo com o estudo de Lynn e Kalay (2016) a clara visão organizacional está significativamente associada ao trabalho em equipa.

Com base no referido, exige-se a todos os militares uma atuação alinhada com a visão da organização, já que esta resulta das exigências da missão e da transmissão de valores vertidos na cultura organizacional.

2.6. Ambiente operativo

O ambiente operativo é composto pelos *stakeholders* – grupos de interesse – que interagem de forma mais direta e próxima com a indústria onde a organização atua – sociedade/cidadão (Lisboa, Coelho, Coelho, & Almeida, 2011). Estes grupos, enquanto pessoas ou organizações, constituem-se como partes interessadas nas atividades

desempenhadas e resultados obtidos pela GNR na prossecução e cumprimento da sua missão (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2015).

A GNR demonstra no seu Relatório de Atividades (GNR, 2015) os *stakeholders*, categorizando-os em função do seu nível de poder e de interesse. No âmbito da presente investigação, importa apenas realçar do vasto, complexo e diferenciado conjunto de *stakeholders*, os Oficiais, Sargentos e Guardas que integram o efetivo de pessoal da GNR.

Os Oficiais, Sargentos e Guardas esperam da organização reconhecimento profissional, progressão na carreira, bom ambiente de trabalho entre pares e superiores hierárquicos, orientações claras e precisas e objetivos bem definidos (GNR, 2015). A GNR espera destes o cumprimento da missão, empenho no desempenho da tarefa, espírito de missão, espírito de sacrifício, solidariedade e entreajuda, disciplina e coesão (GNR, 2015).

Esta secção vem confirmar os argumentos dos autores citados na secção 1.3. – Necessidades e expectativas dos subordinados; é essencial que tanto a GNR como os seus militares saibam o que cada parte espera da outra, por forma a alcançar maior satisfação e melhores desempenhos.

2.7. Papel do comandante de Pelotão e Destacamento Territorial no alinhamento

O grande desafio que se coloca aos comandantes diretos (comandantes de destacamento e de pelotão) é o de estarem informados e atentos acerca de oportunidades de carreira dentro da organização para os seus subordinados – *coaching* – e prestar apoio no desenvolvimento de capacidades e competências úteis para a função (Baumruk, 2006), o que aumentará a perceção dos subordinados em relação às oportunidades de carreira e terá um efeito direto no alinhamento.

O reconhecimento é outra tarefa que deve partir do comandante. É seu dever dar o *feedback* adequado aos resultados alcançados pelos subordinados, o que terá igualmente um impacto significativamente positivo no alinhamento (Li & Zhu, 2017). O estilo de liderança é preponderante para os efeitos que se pretendem obter; de acordo com Conger e Kanungo (1998) os líderes carismáticos clarificam os objetivos ideais da organização e articulam os valores dos subordinados com os organizacionais.

Conger e Kanungo (1998) identificam a empatia como a base para a consideração, confiança mútua, respeito pelas ideias dos outros. Esta capacidade de compreender as motivações, valores e emoções dos outros é uma mais-valia potenciadora de compromisso organizacional, envolvimento, entusiasmo e coesão entre os subordinados (Salovey &

Mayer, 1990). A partilha de informação, que advém de uma comunicação eficaz, constrói a confiança e encoraja os subordinados a atuar de acordo com as linhas orientadoras da organização (Carew, Parisi-Carew & Blanchard, 2007).

Mathieu et al. (2015) concluíram no seu estudo que a liderança partilhada manifestava forte correlação com a coesão, mas não se relacionava diretamente com o desempenho dos subordinados, no entanto, a relação entre a coesão e o desempenho foi significativa.

Com base no estudo desenvolvido por Chandra e Priyono (2016) a liderança é uma das dimensões mais importantes e que melhor explica o desempenho profissional dos subordinados. O líder deve fornecer a informação adequada e atempadamente, criar e manter um bom ambiente de trabalho, fomentar a coesão e o trabalho de equipa.

De acordo com Ribeiro (2008), as quatro “máximas” que se impõem a um líder são o reconhecimento eficaz e a atribuição de recompensas perante comportamentos desejáveis, desenvolvimento do espírito de equipa, tomada de decisões e obtenção e divulgação de informações, pois o líder tem a responsabilidade de garantir condições necessárias para o desenvolvimento, crescimento e motivação dos seus subordinados.

As competências identificadas como críticas para o desempenho eficaz da função de comandante de destacamento no Apêndice G.5. e de pelotão no Apêndice H.5. corroboram as conceções dos autores acima citados, e funcionam como ferramentas essenciais no processo de alinhamento dos subordinados.

2.8. O alinhamento em contexto policial

Na revisão da literatura relativamente ao alinhamento, é evidente o vasto leque de autores que o abordam em diferentes contextos, considerando-se pertinente realizar uma breve abordagem às diferentes conceções retiradas de estudos de outras forças policiais, a nível internacional, que melhor retratam o contexto organizacional em que nos inserimos.

Um estudo desenvolvido nas Agências de Polícia do Reino Unido revela que o compromisso organizacional diminui com os anos de serviço, aumenta conforme o posto, isto é, quanto mais alto for o posto, maior é o nível de compromisso com a organização, e mostra que o género produz efeitos estatisticamente pouco significativos nesta dimensão (Metcalf & Dick, 2001). Segundo os autores, o mesmo estudo revelou que os polícias com funções administrativas e colocados na divisão de crime apresentavam índices de alinhamento substancialmente mais elevados que os das divisões táticas.

No caso da *Royal Canadian Mounted Police* (RCMP), e de acordo com Murphy (2004), o grande desafio do comandante, em contexto policial, é a criação de um ambiente onde a expressão dos subordinados é valorizada e considerada. O Quadro n.º 4 ilustra as medidas adotadas pela RCMP para melhor alinhar os seus subordinados.

Quadro n.º 4 – Medidas adotadas pela RCMP.

Medidas
Comunicação aberta, honesta e bilateral.
Liderança através da responsabilização/ <i>empowerment</i> .
Investimento em treino e formação, oportuno e específico para o desempenho de funções atuais e futuras.
Gestão eficiente dos recursos humanos através da promoção do trabalho de equipa e coesão.
Incentivo e reconhecimento de criatividade e inovação.
Implementação de sistemas justos e equitativos para reconhecer bons/maus desempenhos.

Fonte: Adaptado de *Royal Canadian Mounted Police [RCMP] (2006)*.

Conforme o exposto, a RCMP valoriza a transparência na comunicação entre comandante e subordinado, aposta numa liderança focada numa perspetiva de participação e envolvimento, investe em treino e formação específicos para a função, promove a coesão através da valorização do trabalho em equipa, incentiva à inovação e à criatividade e adota sistemas justos de reconhecimento de bons ou não tão bons desempenhos.

Johnson (2015) sugere que o alinhamento dos subordinados, em contexto policial, é significativamente afetado pela forma como estes são comandados, afirmando que os subordinados devem ter a oportunidade de participar no processo de decisão, sentir que têm apoio dos superiores hierárquicos, e obter *feedback* acerca do seu desempenho.

De acordo com o estudo de Jermier e Berkes (1979),⁸ o estilo de liderança adotado é preponderante para o alinhamento. Exploraram dois estilos de liderança distintos, o participativo e o por delegação, e confirmaram que ambos se relacionam de forma positiva com a satisfação e o desempenho dos subordinados.

Weiss (2004) desenvolveu uma ferramenta que permitiu obter o *feedback* a 360 graus relativamente às competências e atitudes que o oficial de polícia nos Estados Unidos da

⁸ Estudo que envolveu 158 polícias, incluindo agentes, sargentos e oficiais, num departamento de polícia dos Estados Unidos da América.

América deveria ter para alinhar os seus subordinados. A conclusão que obteve⁹ foi a de que as dimensões mais pertinentes são a escuta ativa, a comunicação, a estimulação de valores conducentes ao compromisso organizacional, a partilha da visão e missão organizacional, o *empowerment*, a credibilidade e a autoconfiança (Weiss, 2004).

Segundo um estudo realizado por Miller, Mire e Kim (2009) quanto maior for a idade, os anos de experiência e a antiguidade, menor é a perceção de satisfação no trabalho, assim confirmou a sua hipótese de que os polícias mais jovens revelam níveis de satisfação mais elevados. Este estudo concluiu ainda que o acesso à informação e o *feedback* são dimensões explicativas da satisfação nas organizações policiais.

De acordo com a literatura a satisfação no trabalho depende, normalmente, das características individuais dos subordinados e das características do trabalho em si, contudo a idade, o género, as habilitações literárias, o posto, o horário de trabalho e os benefícios salariais afetam a satisfação dos subordinados (Lee, 2014).

O trabalho policial exige esforço, envolvimento e um nível de autonomia considerável, pressupondo a análise, a observação e a ação (Gillet, Huart, Colombat & Fouquereau, 2013). Existe uma grande lacuna relativamente a estudos que explorem o papel do comandante no alinhamento dos seus subordinados (Gillet et al., 2013).

De facto, existem investigações recentes que se dedicam à análise das dimensões de forma isolada. Apesar disso, de acordo com Gillet et al. (2013) são poucas as investigações, em contexto policial, que expliquem a relação entre fatores contextuais (visão, valores e missão organizacional) e individuais (satisfação e desempenho) para obter o alinhamento dos subordinados.

Destarte, a presente investigação prossegue nesse sentido, procurando em toda a sua extensão explicar a relação entre as dimensões do alinhamento, a satisfação e o desempenho real dos subordinados para conseguir alinhá-los com os objetivos da organização, nunca ignorando o papel fundamental que o comandante deve assumir neste processo.

⁹ De acordo com as respostas de 568 subordinados.

PARTE II – PARTE PRÁTICA

CAPÍTULO 3 METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA E PROCEDIMENTOS

3.1. Introdução

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008, p. 109) este é o capítulo “charneira entre a problemática fixada pelo investigador, por um lado, e o seu trabalho de elucidação sobre um campo de análise forçosamente restrito e preciso, por outro”.

Este capítulo introduz e incorpora todos os procedimentos adotados na vertente prática desta investigação para atingir os objetivos. O capítulo ostenta a metodologia e os métodos utilizados nas diferentes fases do trabalho, o local e a data onde ocorreu a obtenção dos dados, a amostra utilizada e o respetivo critério para a seleccionar (Sarmiento, 2013).

3.2. Método de abordagem ao problema e justificação

A investigação parte de um problema e as soluções são propostas e criticadas, sendo que qualquer crítica consiste em tentativas de refutação (Popper, 2004). A metodologia da parte prática desta investigação segue uma perspetiva quantitativa assente na teoria Positivista¹⁰, uma vez que o conhecimento se questiona por hipóteses causais e estatisticamente comprovadas (Coutinho, 2014).

A presente investigação alicerça-se no método científico hipotético dedutivo proposto por Karl Popper, que consiste na construção de hipóteses posteriormente submetidas a testes, a crítica, a discussão e ao confronto com os factos¹¹. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008, p. 136) uma hipótese é “uma proposição provisória que prevê uma relação entre dois termos, que podem ser conceitos ou fenómenos”.

Para materializar os OEI referidos na introdução da presente investigação e responder à pergunta de partida foram formuladas quatro perguntas derivadas (PD) e cinco

¹⁰ Os ideais Positivistas que nasceram do pensamento de Augusto Comte, procuraram adaptar o modelo das Ciências Naturais à investigação em Ciências Sociais e Humanas utilizando uma metodologia de natureza quantitativa (Coutinho, 2014).

¹¹ Todo este processo designa-se por tentativa de refutação, de modo a que as conjecturas falsas sejam eliminadas e as corroboradas sejam retidas.

hipóteses (H) que se pretendem validar, total ou parcialmente, que servirão de elementos orientadores da investigação, conforme ilustra o Quadro n.º 5.

Quadro n.º 5 – Pergunta de partida, perguntas derivadas e hipóteses.

PP	De que forma os Oficiais Subalternos/Capitães podem contribuir para o alinhamento dos subordinados com os objetivos da organização?
PD1.	Quais as principais dimensões que influenciam o alinhamento dos subordinados com os objetivos da GNR?
H1.	Existem diferenças significativas entre as dimensões do alinhamento tendo em conta:
H1.1.	A Unidade.
H1.2.	A Categoria.
PD2.	Existem diferenças significativas entre os fatores critério?
H2.	Existem diferenças significativas entre os fatores critério tendo em conta:
H2.1.	A Unidade.
H2.2.	A Categoria.
PD3.	Quais os militares menos satisfeitos com a função que desempenham?
H3.	Existem associações significativas entre a idade e a satisfação na função tendo em conta a unidade.
PD4.	Existem dimensões do alinhamento que potenciam a obtenção de desempenhos superiores dos subordinados?
H4.	Existem relações significativas entre as dimensões do alinhamento e os fatores critério quanto à unidade.
H5.	Existem dimensões do alinhamento preditoras de:
H5.1.	Satisfação.
H5.2.	Desempenho.

Fonte: Elaboração Própria.

Assim, definiu-se uma estratégia de investigação para testar as hipóteses conforme ilustra a Figura n.º 5.

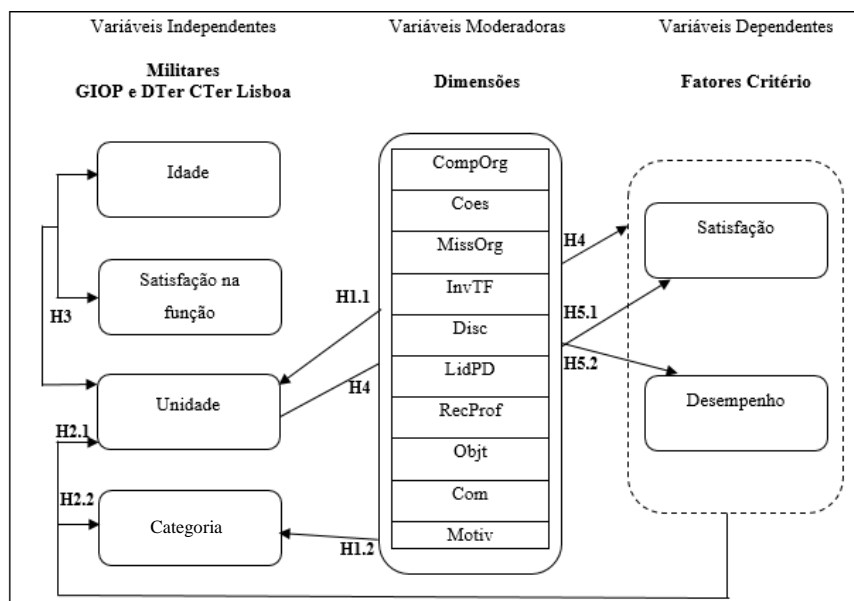


Figura n.º 5 – Modelo conceptual da relação entre as variáveis em estudo.

Fonte: Elaboração Própria.

3.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados

De acordo com Bisquerra (1989, p. 55) as técnicas são “procedimentos de atuação, meios auxiliares do método”. Deste modo, optou-se por um conjunto de técnicas que possibilitassem atingir os objetivos da investigação.

A necessidade de identificar as dimensões do alinhamento surgiu pelo facto de não haver evidências teóricas de modelos suficientemente abrangentes do conceito. Desta feita, a análise documental permitiu o levantamento detalhado e pormenorizado de 55 dimensões do alinhamento ilustradas no Apêndice B – Modelo conceptual da investigação. Todas essas dimensões foram pormenorizadamente analisadas e referenciadas de acordo com os principais autores que as defendem. Não só se analisaram as dimensões, como também as variáveis que caracterizam as necessidades e expectativas dos subordinados, os quatro estágios do alinhamento e os principais autores referentes ao alinhamento.

Após essa fase, as 55 dimensões serviram de base à construção de um questionário preliminar aplicado a 30 Oficiais Superiores, com o objetivo de identificar as dimensões que influenciavam o alinhamento no contexto organizacional da GNR. Daqui resultou a eliminação¹² de 5 dimensões, por terem apresentado uma média de resposta abaixo de 50%.

Numa segunda fase, construiu-se um segundo questionário com as dimensões selecionadas na fase anterior, foi aplicado a 25 Oficiais Superiores, cujos resultados foram analisados de acordo com o método de *Lawshe*, com o objetivo de selecionar as dimensões mais pertinentes para o contexto da GNR, de onde resultou a eliminação de sete dimensões. Este processo encontra-se detalhadamente explanado no Apêndice D – Processo de seleção das dimensões do alinhamento.

Para a construção de um inquérito por questionário foi necessário delimitar ainda mais o número de dimensões a estudar, assim delimitou-se o estudo a 10 das 42 dimensões apuradas no processo descrito nos parágrafos anteriores. Esta delimitação teve por base a hierarquização das dimensões que, decorrente do segundo processo de seleção, apresentassem o valor do rácio de validade de conteúdo (RVC) mais elevado. Envolveu uma análise profunda da literatura para apurar a existência de estudos recentes sobre as dimensões selecionadas e análise documental orientada para as 10 dimensões selecionadas.

¹² Importa evidenciar que para este estudo e com o método de seleção utilizado estas dimensões foram eliminadas, não significa que não devam ser estudadas noutras investigações, pois de acordo com as leituras exploratórias, estas também se podem associar ao alinhamento.

Após a delimitação final do campo de estudo, através da detalhada e exaustiva análise documental, o método inquisitivo permitiu a aplicação de um inquérito por questionário com perguntas fechadas com vista à recolha de “informação necessária à prossecução dos objetivos de investigação e à solução das hipóteses formuladas” (Sarmiento, 2013, p. 16).

3.3.1. Inquérito por questionário

Após toda a fase exploratória referida, as 10 dimensões selecionadas serviram para a construção do inquérito por questionário. Este permite considerar opiniões de terceiros, é geralmente representativo de uma população, sobre o objeto que se investiga, permite recolher dados, que após a sua análise origina resultados, cuja interpretação gera informação conclusiva conducente à confirmação ou não das hipóteses (Sarmiento, 2013).

O inquérito por questionário aplicado é de administração direta, uma vez que foi o próprio inquirido que o preencheu (Quivy & Campenhoudt, 2008). As questões são do tipo fechado com uma escala tipo *Likert*, de 7 níveis, para avaliar o grau de concordância desde o *discordo totalmente* (nível 1), até ao *concordo totalmente* (nível 7).

O inquérito por questionário final é constituído por três secções: a primeira relativa aos dados sociodemográficos para a caracterização da amostra (variáveis independentes), a segunda com vista à mensuração do alinhamento (variáveis moderadoras) e a terceira parte com os fatores critério (variáveis dependentes), conforme ilustra o Quadro n.º 6.

Na segunda parte do questionário é utilizado um instrumento de avaliação relativo ao alinhamento constituído por 61 itens que permitem avaliar as 10 dimensões do alinhamento, e a terceira parte é constituída por 6 itens que permitem avaliar os fatores critério (satisfação e desempenho) dos subordinados, conforme ilustra o Quadro n.º 6.

Quadro n.º 6 – Constituição do inquérito por questionário.

Divisão do Questionário	Instrumentos de medida utilizados	
PARTE I Dados sociodemográficos	10 questões pessoais caracterizadoras, do ponto de vista estatístico, da amostra em estudo.	
PARTE II O Alinhamento	61 perguntas fechadas que permitem medir as 10 dimensões do alinhamento.	Escala de concordância: 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente).
PARTE III Fatores Critério	6 perguntas fechadas que permitem medir a satisfação e o desempenho.	Escala de concordância: 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente).

Fonte: Elaboração Própria.

3.3.1.1. Mensuração do alinhamento

Uma das limitações que esta investigação enfrentou foi a inexistência de um instrumento que permitisse avaliar o alinhamento dos subordinados com os objetivos organizacionais. Desta feita coube-nos a adaptação de modelos validados e aplicados de diferentes autores, para a investigação.

3.3.1.2. Confiabilidade interna dos instrumentos de medida

O questionário final foi validado pelo especialista Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco. O pré-teste realizou-se no dia 6 de março pelas 10h50, foi aplicado a uma amostra de 15 elementos, quatro Sargentos e 11 militares da categoria de Guarda.

O tempo de resposta ao questionário foi, em média, 15 minutos, não tendo sido levantadas dúvidas a qualquer questão. Após a realização do pré-teste, utilizou-se o coeficiente de *Alpha de Cronbach* como medida de consistência interna.

Salienta-se que relativamente à dimensão “investimento em treino e formação”, optou-se por eliminar o item 37, porque apesar de apresentar um coeficiente aceitável ($\alpha=0,69$) é considerado fraco e, sendo eliminado a dimensão “investimento em treino e formação” apresentaria um coeficiente bom ($\alpha=0,83$), conforme o Quadro n.º 7.

De acordo com o Quadro n.º 7, os valores do *Alpha de Cronbach* do pré-teste encontram-se entre $0,72 < \alpha < 0,97$, com o valor médio total de 0,84, que segundo Hill e Hill (2008) apresenta um nível bom de consistência interna. O Quadro n.º 7 demonstra os valores do *Alpha de Cronbach* relativamente ao questionário final, com o valor médio total de 0,86.

Quadro n.º 7 – Confiabilidade interna dos instrumentos de medida.

Categoria	Dimensão	Itens	Autor	α Pré-Teste	α Final
Person-Organisational fit	Compromisso Organizacional	11; 14; 15; 17; 18 ¹ ; 19; 21; 31; 33; 35; 38 ¹ ; 39 ¹ ; 44; 66 ¹ ; 70; 71; 72	Meyer e Allen (1997)	0,75	0,78
	Coesão	47; 49; 65	Rouco (2012)	0,94	0,89
	Missão Organizacional	12; 23; 24; 40; 53	Smith Employee Survey (2013)	0,72	0,82
Person-Job fit	Investimento em Treino e Formação	27; 28; 36; 37*; 48	Rogg, Schimdt, Shull e Schimtt (2001)	0,83	0,80
	Disciplina	25; 32; 34; 41; 50; 60; 69	Department of Defense (1978)	0,79	0,86
Goal Congruence	Liderança Participativa e Por Delegação	20; 29; 30; 54; 67; 68	Rouco (2012)	0,97	0,95
	Reconhecimento Profissional	55; 58; 61; 63	Furnham e Goodstein (1997)	0,85	0,87
Task significance e role clarity	Objetivo	26; 42; 43; 46; 51; 56; 62	Furnham e Goodstein (1997)	0,84	0,83
	Comunicação	13; 45; 57; 59; 64	Furnham e Goodstein (1997)	0,81	0,84
	Motivação	16; 22; 52	Furnham e Goodstein (1997)	0,83	0,88
Fatores Critério					
	Satisfação	73; 74; 76; 78	Babin e Boles (1996)	0,92	0,88
	Desempenho	75; 77	Babin e Boles (1996)	0,86	0,87
	Médias/Totais	78		0,84	0,86

Legenda: *. Item excluído; ¹ Item Invertido.

Fonte: Elaboração Própria.

A fim de testar o modelo conceptual com 10 dimensões e obter um modelo empírico válido e fiável, realizou-se uma análise fatorial, recorreu-se ao procedimento das componentes principais para estimar o número de fatores a reter a partir das 61 variáveis inter-relacionadas. Findo o processo, construiu-se a base de dados final com 52 variáveis originais agrupadas em seis fatores (dimensões) do alinhamento para a amostra total, conforme o Quadro n.º 8. O valor do *Alpha de Cronbach* relativamente às dimensões do modelo empírico está entre $0,77 < \alpha < 0,96$.

Quadro n.º 8 – Confiabilidade interna das dimensões apuradas.

Dimensão	Itens	N.º de itens	α
LidPEnv	68, 20, 30, 67, 63, 16, 29, 54, 57, 58, 55, 40, 59, 61, 52, 45, 23	17	0,96
OCMissCol	25, 43, 34, 47, 41, 49, 60, 65, 50, 62, 26, 46, 35, 42, 13, 48	16	0,94
DesenvCapTF	36, 28, 27, 12, 64	5	0,87
CompOrgA	70, 21, 71, 14, 17	5	0,84
DPerm	38, 66 ¹ , 18 ¹ , 19, 31, 39 ¹ ,	6	0,83
TranspAInfo	56, 51, 53	3	0,77

Legenda: ¹ Item Invertido.

Fonte: Elaboração Própria.

3.4. Amostragem: composição e justificação

Considerámos que o universo deste estudo seria a GNR enquanto organização na sua totalidade, apesar de a população alvo ser os militares (categoria de Sargentos e Guardas) dos Pelotões de Ordem Pública do GIOP comandados por Oficiais, e todos os militares (categoria de Sargentos e Guardas) dos DTer do CTer Lisboa.

A seleção dos inquiridos teve por base a clara distinção entre o serviço policial prestado ao cidadão por uma unidade de reserva/intervenção e por uma unidade territorial, o que permite a existência de dois objetos de estudo diferentes suscetíveis de comparar.

Deste modo, escolheu-se o método de amostragem estratificada¹³, em que a população (N) é dividida em subpopulações ou estratos com $N_1, N_2, \dots, N_k = N$. A Lógica deste método é a possibilidade de identificar grupos que variam entre si relativamente ao parâmetro em estudo, mas muito pouco dentro de si, ou seja, cada um é homogéneo e com pouca variação (Vicente, Reis & Ferrão, 1996).

Definiu-se como critério da natureza dos estratos a Unidade (GIOP e DTer do CTer Lisboa) e a Categoria (Sargento e Guarda), conseguindo desta forma comparar o alinhamento dos subordinados de uma unidade com outra, tendo a possibilidade de distinguir o alinhamento consoante a categoria.

Segundo Sarmiento (2013, p. 91), para calcular a dimensão da amostra adequada (n), de uma população finita (N), quando se pretende estimar uma proporção da população (p), utiliza-se a fórmula abaixo indicada, que garante um nível de confiança (λ) e um nível de precisão ou erro (ε).

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{\varepsilon^2}{(Z_{\alpha})^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$$

A dimensão da amostra foi calculada tendo em conta o total efetivo do CTer Lisboa (N= 1168) e do GIOP (N=374)¹⁴. A partir desta população selecionaram-se apenas os DTer do CTer Lisboa (N₁=742) e os Pelotões de Ordem Pública comandados por Oficiais (N₂= 208). Para uma amostra estratificada temos que (N=N₁+N₂) ou seja (N= 950).

¹³ Cada estrato é tomado como uma população separada e a seleção dos elementos dentro de cada um dos estratos é feita à parte, este tipo de amostragem tem por princípio dividir a população em subconjuntos chamados estratos, de forma a estudar cada um deles. (Hill & Hill, 2008)

¹⁴ Dados obtidos da Secção de Recursos Humanos do CTer Lisboa e da secretaria do GIOP a 16 de março de 2017.

Tendo em conta o método de abordagem escolhido e o número de questionários válidos obtidos (n=225), esta constitui-se como tendo um nível de confiança (λ) de 95% e um nível de precisão ou erro máximo (ϵ) de 5%.

3.5. Local e data da pesquisa e recolha de dados

A recolha da informação constante na parte I desta investigação – revisão da literatura – foi realizada na Biblioteca da Escola da Guarda e na Biblioteca da Academia Militar. Esta recolha bibliográfica foi complementada com artigos científicos e literatura de referência extraída de plataformas eletrónicas académicas, como o Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal, a EBSCO e a *Research Gate*.

O enquadramento relativo ao contexto e estrutura organizacional da GNR foi redigido com base nos documentos internos à organização vertidos no Plano de Atividades de 2017, na Estratégia 2020 e no Relatório de Atividades de 2015¹⁵.

O inquérito por questionário aplicado aos militares do GIOP foi realizado na semana de 13 de março a 20 de março, na UI. O inquérito por questionário aplicado aos militares dos DTer foi disponibilizado via *e-mail* institucional (Apêndice K.1.), pelo que esteve disponível para resposta desde 6 de março até 20 de março, prazo findo o qual se procedeu à análise estatística dos dados.

3.6. Meios e procedimentos de recolha e análise de dados

Para a redação escrita do trabalho utilizou-se o *Microsoft Office Word*, versão 2016, e para a elaboração de tabelas, quadros, gráficos recorreu-se ao *Microsoft Office Excel*, versão 2016. O instrumento de recolha de dados após validado e pré testado, foi endereçado, juntamente com uma carta de apresentação, Apêndice J – Carta de apresentação, aos Excelentíssimos Senhores Comandantes das duas Unidades alvo de estudo, com vista à autorização para aplicação do inquérito por questionário.

Após a respetiva autorização superior, o questionário foi disponibilizado através do *e-mail* institucional aos comandantes dos Destacamentos Territoriais do CTer Lisboa para procederem à distribuição do mesmo pelo dispositivo, acompanhado por contacto telefónico para um melhor esclarecimento de eventuais questões.

¹⁵ Por até aos dias 30 de abril de 2017 estar em falta a publicação do relatório de atividades referente ao ano de 2016.

Para aplicação do inquérito por questionário, utilizou-se a plataforma *Google Forms*, que apenas permite o envio das respostas através de dispositivo eletrónico, contribuindo para a fiabilidade das mesmas e garantindo o anonimato.

O mesmo questionário foi distribuído diretamente (em papel) aos militares do GIOP e aplicado consoante a disponibilidade dos comandantes de Pelotão. Optou-se por estas diferentes formas de aplicação do questionário devido à clara destreza entre uma unidade onde é possível encontrar a maior parte do seu efetivo no mesmo local, e uma unidade onde, pela natureza do serviço e pela dispersão territorial no Distrito de Lisboa, seria um processo mais moroso se o investigador desejasse inquirir o maior número de indivíduos, num curto espaço de tempo.

A fase seguinte contemplou a construção da base de dados de forma a ser possível o seu tratamento estatístico. O processamento e o tratamento dos dados do questionário foram realizados através do *IBM Statistical Package for the Social Sciences 22* (SPSS) e do *Microsoft Office Excel*, versão 2016.

A fim de confirmar o modelo teórico proposto na revisão da literatura, procedemos a uma análise fatorial, método das componentes principais, de que resultou a extração de algumas variáveis – Apêndice M; de onde surgiram novas dimensões e se eliminaram outras.

Para a análise descritiva, recorreu-se à média, desvio padrão, coeficiente de achatamento (*Kurtosis*)¹⁶ e o coeficiente de assimetria (*Skewness*)¹⁷. Finda a análise descritiva, realizaram-se testes paramétricos (Teste *t de Student*), o que implicou a realização dos testes de normalidade de *Shapiro-Wilk* ($n > 30$), e de homogeneidade (Teste *Levene*).

Realizou-se ainda o Teste de independência do Qui-Quadrado; para verificar a existência de correlações entre as variáveis em estudo, realizou-se a correlação de *Bravais-Pearson*¹⁸ e, para identificar dimensões preditoras de fatores critério realizaram-se regressões lineares.

¹⁶ Medida que caracteriza o achatamento da curva da função da distribuição de probabilidade, podendo ser mesocúrtica ($g_2=0$) quando tem o mesmo achatamento que a distribuição normal, leptocúrtica ($g_2>0$) a distribuição é mais alta e concentrada que a distribuição normal, e planicúrtica ($g_2<0$) em que a função da distribuição em causa é mais “achatada” que a distribuição normal (IBM, 2013).

¹⁷ Mede o grau de afastamento que uma distribuição apresenta do seu eixo de simetria, podendo ser à esquerda ($g_1<0$) ou à direita da distribuição ($g_1>0$), assimetria negativa ou positiva respetivamente (Hill & Hill, 2008).

¹⁸ Mede a intensidade da associação linear existente entre as variáveis (Hill & Hill, 2008).

CAPÍTULO 4

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Introdução

A literatura evidencia que determinadas dimensões poderão influenciar de forma positiva o alinhamento dos subordinados com os objetivos da organização. Destarte, importa analisar o seu impacto no contexto específico de uma unidade de reserva/intervenção e de uma unidade territorial. Neste capítulo são apresentados os dados obtidos através da aplicação do inquérito por questionário. Ademais, caracterizou-se a amostra do ponto de vista sociodemográfico e realizou-se uma análise descritiva das variáveis.

Posteriormente é possível encontrar a apresentação, análise e discussão dos resultados, confrontados com os resultados obtidos por outros autores e referenciados na revisão da literatura. Após este processo, será possível confirmar ou infirmar as hipóteses apresentadas no Capítulo 3 – Metodologia da parte prática e Procedimentos, sustentar as respostas às questões derivadas e consequentemente responder à pergunta de partida.

4.2. Caracterização sociodemográfica da amostra

A Parte I do questionário destina-se à obtenção de dados sociodemográficos para caracterizar a amostra através de estatísticas descritivas.

A amostra é constituída por 225 militares, verificamos que 45% pertencem à UI e que 55% pertencem ao CTer Lisboa, conforme a Figura n.º 6.

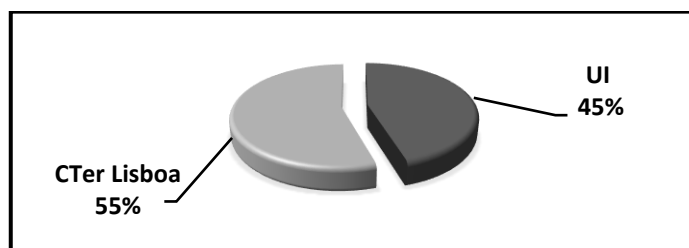


Figura n.º 6 – Dados sociodemográficos quanto à unidade.

A Figura n.º 7 ilustra a distribuição dos militares pelas subunidades estudadas, 8% dos inquiridos pertencem ao DTer de Sintra, ao Subdestacamento de Alcabideche e ao Subdestacamento de Sintra, 12% pertencem ao DTer de Vila Franca de Xira, 23% pertencem ao DTer de Alenquer, 5% dos inquiridos são do DTer de Torres Vedras, 7% pertencem ao DTer de Mafra e 45% são militares do GIOP.

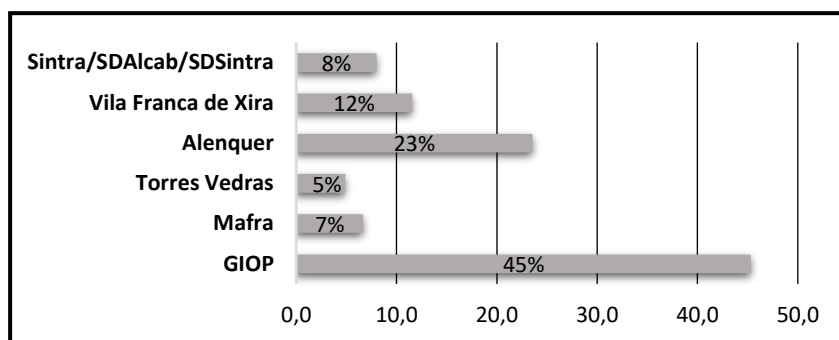


Figura n.º 7 – Dados sociodemográficos quanto à subunidade.

A amostra foi também caracterizada quanto aos anos de serviço, em que 37% dos militares têm entre 5 e 10 anos de serviço, 17% têm entre 16 e 20 anos de serviço, 17% têm mais de 20 anos de serviço, 16% têm menos de 5 anos de serviço e 13% têm 11 a 15 anos de serviço, como demonstra a Figura n.º 8. Existe um equilíbrio entre o número de militares no início de carreira, com menos de 5 anos de serviço, e os militares com mais de 20 anos de serviço, já em fim de carreira.

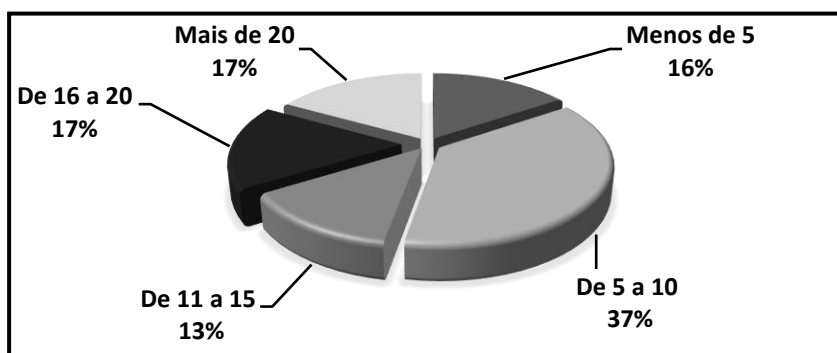


Figura n.º 8 – Dados sociodemográficos quanto aos anos de serviço.

A Figura n.º 9 explana a caracterização da amostra quanto à Categoria, em que 90% dos inquiridos são Guardas, e 10% pertencem à Categoria de Sargentos.

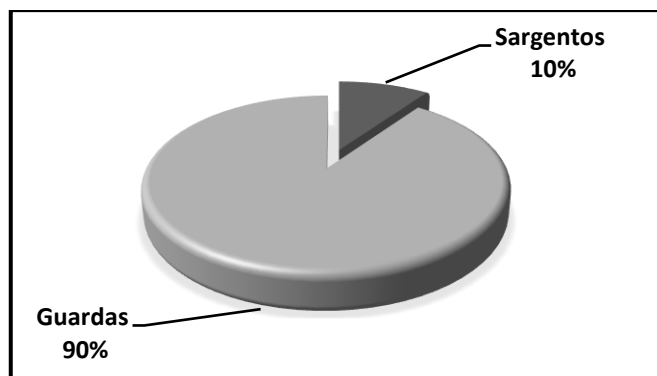


Figura n.º 9 – Dados sociodemográficos quanto à categoria.

As variáveis sociodemográficas que aqui faltam ilustrar, foram caracterizadas com base nas figuras constantes no Apêndice L – Caracterização da amostra. Quanto ao género e de acordo com a Figura n.º 27, verifica-se que 8% são do género feminino e 92% são do género masculino.

Como ilustra a Figura n.º 28, 45% dos subordinados têm idades tendencialmente compreendidas entre os 31 e os 40 anos de idade, 26% com idades entre os 41 e os 50 anos de idade, 23% com idades compreendidas entre os 21 e os 30 anos e 6% com idade superior a 50 anos. Importa referir que não há nenhum militar com idade inferior a 21 anos, e que a maioria da amostra tem idade compreendida entre os 31 e os 40 anos.

Quanto às habilitações literárias dos inquiridos, verificamos que 53% tem o 12.º ano, 25% tem até ao 9.º ano, 10% com o 11.º ano, 6% com o 10.º ano, 4% são licenciados, 1% são mestrados e 1% tem bacharelato, conforme demonstra a Figura n.º 29.

A Figura n.º 30 apresenta os dados sociodemográficos relativos à distância entre a habitação e o local de trabalho, em que 69% dos inquiridos habitam a menos de 50 quilómetros (km), 16% habitam entre 50 e 99km, 12% habitam a mais de 200km e 3% habitam entre 100 e 199km. Assim, verificamos que a maioria dos militares do GIOP e dos DTer do CTer Lisboa habitam a menos de 50km da sua unidade.

Relativamente ao tempo efetivo na subunidade, 47% dos inquiridos está na mesma subunidade há mais de 10 anos, 23% entre 1 e 5 anos, 19% entre 6 e 10 anos e 11% há menos de 1 ano, conforme a Figura n.º 31. Estes dados revelam que há mais de 10 anos que a maioria dos militares inquiridos não foram colocados em outra subunidade.

Perante a questão “Desempenha a função de que gostaria na GNR?” 77% dos inquiridos afirmam gostar da função que atualmente desempenham, enquanto 23% dizem não gostar da função atual, conforme a Figura n.º 32.

4.3. Procedimento de análise fatorial

A fim de obter um modelo global de dimensões do alinhamento e testar o modelo teórico com as dez dimensões recorreu-se ao procedimento das componentes principais para estimar o número de fatores¹⁹ a reter a partir das 61²⁰ variáveis inter-relacionadas. O processo compreendeu várias etapas, com base nas respostas dos inquiridos (n=225) à parte II do questionário, foi construída uma base de dados inicial com 61 variáveis originais para o alinhamento, conforme Apêndice K.2. – Inquérito por questionário.

Na segunda etapa, para determinar o número de fatores com variáveis inter-relacionadas, aplicou-se a análise fatorial, método das componentes principais. Com a utilização do SPSS e aplicação deste modelo de análise, começou-se por retirar²¹ sucessivamente as variáveis isoladas ou duplas que formavam os fatores do alinhamento.

Repetindo a etapa anterior até encontrar fatores com pelo menos três variáveis, construiu-se a base de dados final com 52 variáveis originais agrupadas em seis fatores (dimensões) do alinhamento para a amostra total.

4.3.1. Procedimento de análise fatorial confirmatória do modelo de alinhamento – componentes principais

A qualidade dos dados foi verificada pela medida de adequação da amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), sendo uma medida de homogeneidade das variáveis (Maroco, 2007, p. 267). Para o alinhamento, o valor do KMO é de 0,93 cuja recomendação face à análise fatorial é excelente (Maroco, 2007, p. 268). O teste de esfericidade de *Barlett* apresenta um $p\text{-value} < 0,001$ e consequentemente rejeita-se a H_0 , ou seja, as variáveis estão correlacionadas significativamente.

No Apêndice M – Interpretação dos Fatores, estão representadas as tabelas decorrentes do processo de extração, de interpretação e análise de conteúdo das variáveis originais e dos fatores apurados.

¹⁹ A análise fatorial permite analisar a estrutura das correlações entre um elevado número de variáveis (itens), define conjuntos de variáveis que estão altamente correlacionadas, agrupando-as em fatores. Esses fatores representam dimensões (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

²⁰ Através das variáveis originais dos modelos dos autores que contribuíram para a construção do questionário, realizou-se uma análise fatorial confirmatória para verificar se em contexto militar e de segurança, o modelo mantinha as 10 dimensões e os 61 itens.

²¹ A ordem da extração das variáveis encontra-se na Tabela n.º 3 do Apêndice M – Interpretação dos fatores.

O coeficiente de precisão dos fatores para o alinhamento consta na Tabela n.º 4, que apresenta os valores próprios de cada variável original, a percentagem da variância para cada fator e o *Alpha de Cronbach*.

Garantida a validade e fiabilidade deste instrumento, o modelo de alinhamento dos militares da GNR é constituído por seis fatores, que explicam 67% da variabilidade total. De acordo com Maroco (2007, p. 248) quando se trabalha com comportamentos humanos os valores da variabilidade total situam-se entre os 60 e 80%, consideramos que os valores alcançados neste processo se encontram nos parâmetros aconselháveis (Rouco, 2012).

As correlações entre as variáveis originais e os fatores presentes na Tabela n.º 4 demonstram que o primeiro fator é constituído por 17 variáveis originais com valores de correlação entre 0,46 e 0,87. O segundo fator é constituído por 16 variáveis com valores de correlação entre 0,46 e 0,85. O terceiro fator por cinco variáveis com valores de correlação entre 0,51 e 0,81. O quarto fator por cinco variáveis com valores de correlação entre 0,54 e 0,77. O quinto fator por seis variáveis com valores de correlação entre 0,54 e 0,80. O último fator é constituído por três variáveis com valores de correlação entre 0,49 e 0,72.

Conforme a Tabela n.º 4, os valores do *Alpha de Cronbach* dos fatores extraídos encontram-se entre $0,77 < \alpha < 0,96$, pelo que segundo Hill e Hill (2008) devem ser considerados bons (entre 0,8 e 0,9) e excelentes (superiores a 0,9).

Após este processo procura-se encontrar as dimensões capazes de explicar as correlações identificadas. Neste processo de interpretação e análise de conteúdo de cada variável, foram seguidas as seguintes regras:

- As variáveis devem ser analisadas a partir da que apresenta maior valor de correlação em cada fator, ou seja, superiores a 0,70, sendo estas as que melhor caracterizam cada componente (Moreira, 2004, p. 461);
- De seguida, interpretar as variáveis com valores entre 0,50 e 0,70;
- Seguidamente, analisar aquelas com valores inferiores a 0,50;
- Ter em conta a relação entre cada variável e os métodos utilizados para seleccionar as dimensões do alinhamento (Apêndice D – Processo de seleção das dimensões do alinhamento).

Da Tabela n.º 5 resulta que, de uma forma geral, os indivíduos inquiridos percecionam que a “liderança participativa e o envolvimento” são essenciais para o alinhamento, pois possibilitam a existência de uma livre comunicação, *feedback* e reconhecimento profissional – (LidPEnv).

Através da Tabela n.º 6 é possível verificar que a coesão, os valores militares e a boa definição de objetivos são aspetos importantes à luz do alinhamento, sendo variáveis fortemente correlacionadas com o segundo fator. Tendo por base a análise efetuada, considera-se que a dimensão que melhor caracteriza o segundo fator é “orientação para o cumprimento da missão coletiva” – (OCMissCol).

A Tabela n.º 7 regista que o “desenvolvimento de capacidades através do treino e formação” é a dimensão que melhor caracteriza o terceiro fator – (DesenvCapTF). O desenvolvimento das capacidades dos subordinados e uma boa definição da estratégia organizacional para superar as adversidades do dia-a-dia são aspetos que se correlacionam com este fator.

Os resultados obtidos da Tabela n.º 8 indicam que os inquiridos percecionam que o compromisso organizacional na sua componente afetiva é uma dimensão do alinhamento, assim sendo é a que melhor caracteriza o quarto fator – (CompOrgA).

A dimensão que melhor caracteriza o quinto fator é “desejo de permanência” – (DPerm), uma vez que, de acordo com as respostas obtidas, as variáveis agrupadas têm em comum o conceito de “pertença”, “ligação”, “abandono da organização”, “organização como família”, conforme a Tabela n.º 9.

A dimensão que melhor caracteriza o sexto fator é “transparência e acesso à informação” – (TranspAInfo). De acordo com a Tabela n.º 10, um clima de transparência na comunicação dos objetivos e o acesso à informação útil para realizar as tarefas, inerentes à função de cada subordinado, são elementos fortemente correlacionados com este fator.

O estilo de liderança participativo mostrou ser bastante valorizado, juntamente com o envolvimento e a inclusão dos subordinados na tarefa. A orientação para o cumprimento da missão de forma coletiva é a segunda dimensão apurada nesta análise, inclui variáveis relacionadas com a coesão, disciplina, e com a missão organizacional, que de acordo com a literatura são variáveis que conduzem ao alinhamento.

O “desenvolvimento de capacidades através do treino e formação” é a terceira dimensão apurada, inclui variáveis outrora adjacentes ao investimento em treino e formação, conforme apurámos na revisão da literatura (Baumruk, 2006) e de acordo com a RCMP (2006) é uma medida potenciadora do alinhamento organizacional em contexto policial.

A quarta dimensão foi a que apresentou o conjunto de variáveis mais puras, indo ao encontro da denominação original apresentada por Meyer e Allen (1997). É constituída por itens essencialmente referentes ao compromisso organizacional afetivo.

A quinta dimensão vai ao encontro das palavras de Nascimento et al. (2008) apresentadas no primeiro capítulo desta investigação, em que o desejo de permanência traduz o laço psicológico emocional que deve haver entre os subordinados e a organização, para que exista alinhamento.

A sexta dimensão é caracterizada pela transparência e acesso à informação que, de acordo com os dados apurados, contempla um papel preponderante para que os subordinados saibam o que esperam deles, o que têm de fazer e como fazer (Carew et al., 2007).

4.4. Estatísticas descritivas das variáveis

De seguida é apresentada a análise estatística descritiva²² relativa às dimensões do alinhamento e aos fatores critério (Parte II e III do questionário) com base nas tabelas expostas no Apêndice N – Apresentação dos resultados.

4.4.1. Análise descritiva das variáveis em estudo (n=225)

A Tabela n.º 11 apresenta os resultados das variáveis originais representativas dos fatores extraídos e dos fatores critério, quanto às médias, desvio-padrão, coeficiente de assimetria e coeficiente de achatamento.

Da análise da Tabela n.º 11, verifica-se que os valores da média da amostra das dimensões e dos fatores critério se encontram entre ($X_m=2,99$) e ($X_m=5,59$) e o desvio-padrão entre ($S=0,73$) e ($S=1,51$).

O valor da média da amostra mais baixo ($X_m=2,99$), de acordo com a Tabela n.º 11, verifica-se na dimensão “desenvolvimento de capacidades através do treino e formação” e a dimensão com o valor da média da amostra mais elevado é “orientação para o cumprimento da missão coletiva” ($X_m=5,59$). Quanto à dispersão de respostas dos inquiridos, o maior desvio-padrão ocorre na dimensão “compromisso organizacional afetivo” ($S=1,51$) e o menor valor surge na dimensão “desejo de permanência” ($S=0,73$).

²² A estatística descritiva versa o conjunto de métodos destinados à organização e descrição dos dados através de indicadores sintéticos ou sumários, interessa-lhe a medida das características dos elementos de uma população, permitindo obter o valor preciso dessas características com base nas observações feitas nos elementos da população (Silvestre, 2007).

No que diz respeito aos fatores critério, o fator que apresenta um valor da média aritmética mais elevado é o “desempenho” ($X_m=5,48$), quanto ao desvio-padrão o valor mais elevado surge no fator critério “satisfação” ($S=1,31$).

Quanto ao coeficiente de assimetria (*Skewness*), verifica-se que todas as dimensões, à exceção da dimensão “desenvolvimento de capacidades através do treino e formação”, apresentam uma distribuição assimétrica negativa, isto é, os valores da média e mediana são inferiores aos da moda, resultando numa assimetria negativa à esquerda.

O resultado do índice de achatamento (*Kurtosis*) revela que a distribuição é planicúrtica com algumas variáveis com valores cuja distribuição é leptocúrtica.

O valor da média mais baixa corresponde ao “DesenvCapTF”, dado que é relevante uma vez que, de acordo com a investigação de Silva (2016), trata-se de uma dimensão preditora e fortemente correlacionada com o compromisso organizacional. De acordo com o mesmo autor, esta dimensão apresenta ainda uma relação significativa com o compromisso organizacional afetivo. Deste modo, e no contexto da presente investigação, deve haver uma maior preocupação por parte dos comandantes de pelotão e destacamento em promover mais sessões de treino e formação com os seus subordinados.

O facto da dimensão “OCMCol” apresentar um valor da média mais elevado é positivo, pois de acordo com Esi (2016) a boa definição e perceção da missão organizacional gera uma série de resultados positivos na identificação dos subordinados com a organização.

4.4.2. Análise descritiva das variáveis por unidades

Conforme a Tabela n.º 12, verifica-se que tanto no GIOP como nos DTer a dimensão com média aritmética mais elevada é a “orientação para o cumprimento da missão coletiva” ($X_m=5,27$) e ($X_m=5,87$) respetivamente, e a dimensão com média aritmética mais baixa é o “desenvolvimento de capacidades através do treino e formação” em ambas as unidades, ($X_m=3,34$) no GIOP e ($X_m=2,69$) nos DTer. Quanto à dispersão de respostas no GIOP e nos DTer do CTer Lisboa, conforme ilustra a Tabela n.º 12, o maior desvio-padrão surge na dimensão “compromisso organizacional afetivo” ($S=1,53$) e ($S=1,47$) respetivamente. Esta dispersão manifesta a não consensualidade de respostas dos subordinados.

Importa ainda salientar que no GIOP o valor mais baixo do desvio-padrão ocorre na dimensão “desejo de permanência” ($S=0,76$) que, sendo a segunda dimensão com o valor da média mais elevado, apresenta maior consensualidade de respostas entre os subordinados.

No CTer Lisboa a “orientação para o cumprimento da missão coletiva” é a dimensão com o desvio-padrão mais baixo ($S = 0,66$). Como esta dimensão é a que apresenta uma média aritmética mais elevada, a fraca dispersão de respostas dos subordinados valoriza a importância percebida nesta dimensão.

4.4.3. Análise descritiva das variáveis por categoria nas diferentes unidades

A Tabela n.º 13 representa a análise descritiva das variáveis tendo em conta a categoria dentro de cada unidade. De acordo com a Tabela n.º 13, a dimensão com a média aritmética mais elevada, percebida pelos Sargentos do GIOP, é a “orientação para o cumprimento da missão coletiva” ($X_m = 6,14$) com uma dispersão de respostas pouco significativa ($S = 0,70$), para os Sargentos do CTer Lisboa a mesma dimensão foi a que obteve o valor da média mais elevado ($X_m = 6,11$) com uma dispersão de respostas ainda menor ($S = 0,63$). Para os Guardas do GIOP, a mesma dimensão é a que apresenta o valor da média mais elevado ($X_m = 5,18$), mas com uma maior dispersão de respostas ($S = 1,32$), para os Guardas dos DTer a mesma dimensão apresentou o valor da média mais elevado ($X_m = 5,84$) com uma dispersão de respostas significativamente menor que os Guardas do GIOP ($S = 0,66$).

Da Tabela n.º 13 resulta ainda que para os Sargentos do GIOP, a dimensão com menor média aritmética é o “desejo de permanência” ($X_m = 4,35$), para os Sargento dos DTer a dimensão com a média mais baixa é o “desenvolvimento de capacidades através do treino e formação” ($X_m = 3,06$).

De acordo com os Guardas do GIOP inquiridos, o “desenvolvimento de capacidades através do treino e formação” é a dimensão com menor média aritmética ($X_m = 3,21$). Este dado torna-se relevante uma vez que na mesma unidade os Guardas têm uma percepção diferente acerca desta dimensão, comparativamente com os Sargentos. O mesmo não ocorre nos DTer, onde tanto os Sargentos como os Guardas apresentam essa dimensão com a média mais baixa, que no caso dos Guardas é de ($X_m = 2,65$).

4.5. Diferenças significativas entre variáveis em estudo

Para verificar a existência de diferenças significativas dos valores médios das dimensões extraídas, segue-se o método da comparação de médias, teste *t Student*²³ de amostras independentes, cujos resultados constam nas tabelas do Apêndice N.

A utilização de testes paramétricos exige que a amostra tenha uma distribuição normal e que as variâncias populacionais sejam homogêneas (Pereira & Patrício, 2013). Para testar se as dimensões seguem ou não uma distribuição normal utilizou-se o teste de *Shapiro-Wilk*; quanto à homogeneidade utilizou-se o teste *Levene*.

4.5.1. Diferenças significativas entre as dimensões do alinhamento quanto à unidade

A Tabela n.º 14 do Apêndice N apresenta o teste de *Shapiro-Wilk* que, para as dimensões com $p\text{-value} \geq 0,05$, com a probabilidade de erro de 5%, conclui-se que seguem uma distribuição normal. Para as dimensões com $p\text{-value} < 0,05$, com a probabilidade de erro de 5% conclui-se que, em algumas dimensões, os valores afastam-se ligeiramente da distribuição normal. Relativamente à homogeneidade, pode-se concluir que as variâncias populacionais estimadas a partir da amostra são homogêneas, já que $p\text{-value} \geq 0,05$, à exceção da dimensão “orientação para o cumprimento da missão coletiva”.

Na **H1**, propomo-nos a confirmar se existem diferenças significativas entre as dimensões do alinhamento quanto à unidade (**H1.1**). A Tabela n.º 14 revela que existem diferenças significativas em três dimensões: “orientação para o cumprimento da missão coletiva”, “desenvolvimento de capacidades através do treino e formação” e “compromisso organizacional afetivo”, uma vez que $p\text{-value} \leq 0,05$ rejeita-se a H_0 , podendo-se afirmar com 95% de confiança que existem diferenças significativas entre as dimensões do alinhamento acima referidas quanto à unidade.

Face aos resultados e tendo em conta a revisão da literatura era expectável que a dimensão “LidPEnv” manifestasse diferenças significativas entre as duas unidades, por se tratar de unidades distintas quanto à proximidade física entre comandante-subordinado. Este

²³ Versa sobre a análise de variáveis quantitativas em função de uma qualitativa, o Teste *t Student* testa se a média entre dois grupos é significativamente diferente, tem como hipótese nula (H_0) a não existência de diferença entre as médias dos grupos a comparar. Para os dois testes temos como regra de decisão se $p\text{-value} \leq \alpha$, então rejeitamos H_0 (Hill & Hill, 2008).

dado demonstra que independentemente do estilo de liderança adotado e das circunstâncias (espaciais e temporais) em que ele é aplicado não altera a percepção dos subordinados acerca dele. Assim importa referir que neste contexto as palavras de Kahn e Nawaz (2017) confirmam-se, no sentido em que cada comandante tem ambos os atributos da liderança transformacional e transacional, podendo aplicar cada um nos momentos em que melhor considerar, resultando numa percepção semelhante por parte dos subordinados.

4.5.2. Diferenças significativas entre as dimensões do alinhamento quanto à categoria

Na **H_{1.2}**, pretende-se verificar se existem diferenças significativas entre as dimensões do alinhamento quanto à categoria. Da Tabela n.º 15 do Apêndice N verifica-se a existência de diferenças significativas entre todas as dimensões do alinhamento tendo em conta a categoria, pois $p\text{-value} \leq 0,05$, à exceção da dimensão “desejo de permanência” em que $p\text{-value} = 0,12 > 0,05$.

Face aos resultados obtidos, importa salientar que os Sargentos e os Guardas percebem a maioria das dimensões de forma significativamente diferente, podendo dever-se ao facto de um Sargento ter funções de comando e chefia, de natureza executiva, de carácter técnico, administrativas, logísticas e de instrução, às responsabilidades inerentes à função num patamar hierarquicamente superior aos Guardas; enquanto os Guardas desempenham funções de natureza executiva.

De acordo com Nascimento et al. (2008) a antiguidade influencia a estrutura do compromisso organizacional, ou seja, um Sargento e um Guarda têm percepções significativamente diferentes relativamente à dimensão, sugerindo que o aumento da antiguidade provoca uma ligação mais transacional que transformacional entre o subordinado e a organização, dependendo muitas das vezes dos recursos materiais que o subordinado recebe.

4.5.3. Diferenças significativas entre os fatores critério quanto à unidade

A Tabela n.º 16 do Apêndice N expõe os resultados obtidos após a realização do Teste *t Student*. A **H₂**, propõe verificar se existem diferenças significativas entre os fatores critério tendo em conta a unidade (**H_{2.1}**).

Com base na Tabela n.º 16, verificamos que não existem diferenças significativas entre os fatores critério tendo em conta a unidade, uma vez que $p\text{-value} > 0,05$. Deste modo,

é possível afirmar que a unidade não é um fator influenciador da diferente percepção dos subordinados acerca dos fatores critério.

4.5.4. Diferenças significativas entre os fatores critério quanto à categoria

A **H_{2.2}** confirma-se totalmente, pois através dos dados obtidos na análise realizada vertida na Tabela n.º 17 constante no Apêndice N, a categoria é um fator influenciador das percepções dos subordinados, i.e., os Sargentos e os Guardas percebem de forma significativamente diferente a satisfação e o desempenho.

Podemos afirmar com 95% de confiança que existem diferenças significativas entre os fatores critério, tendo em conta a categoria, porque temos $p\text{-value} \leq 0,05$.

O estudo de Lee (2014) revela que os polícias com funções de comando, que neste caso são representados pelos Sargentos²⁴, apresentam níveis de satisfação mais elevados que os polícias com funções de natureza executiva, que neste contexto representados pelos Guardas²⁵. Estas conclusões são concordantes com os resultados obtidos do cálculo do valor da média aritmética, ilustrado na Tabela n.º 17. Decorre ainda deste estudo que, quanto mais elevado for o posto, mais a percepção de satisfação diminui, apresentando também diferenças significativas entre os postos (Lee, 2014).

Ao confrontarmos os dados numéricos com os itens do questionário referentes aos fatores critério, percebemos que os Sargentos têm uma percepção acerca do trabalho, do desempenho das tarefas e do valor que este representa mais positiva que os Guardas – esta poderá ser a origem das diferenças significativas na percepção da satisfação.

Relativamente ao fator “desempenho”, verificamos que por se tratar fundamentalmente de uma autoavaliação, os itens que medem o desempenho apresentam valores da média aritmética elevados e muito próximos entre as duas categorias.

Ainda assim, são verificáveis as diferenças significativas entre as percepções acerca do desempenho. Este fenómeno pode ocorrer porque existe uma diferença entre a auto percepção de um bom desempenho e a heteroavaliação de um bom desempenho, através do *feedback* e reconhecimento profissional (Zhu, et al., 2016), por isso ambos se autoavaliam, em média, como tendo um bom desempenho, mas provavelmente o reconhecimento superior deste desempenho é expressado de forma diferente.

²⁴ De acordo com o artigo 217.º do Estatuto dos Militares da GNR (EMGNR), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março (MAI, 2017).

²⁵ Nos termos previstos do artigo 232.º do EMGNR, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março

4.6. Relações significativas entre idade e satisfação na função nas diferentes unidades

Para verificar a **H₃**, utilizou-se o teste de independência qui-quadrado²⁶ a fim de verificar a existência de associação significativa entre a idade e a satisfação na função²⁷ nas diferentes unidades de estudo. Este foi aplicado por se verificar que as amostras são independentes, as observações são frequências e cada observação corresponde apenas a uma categoria (Maroco, 2007).

De acordo com a Tabela n.º 18 inserida no Apêndice N, não se rejeita a H_0 , pois não existe evidência de associação significativa entre a idade e a satisfação na função, no GIOP, uma vez que $p\text{-value} = 0,46 > 0,05$, as variáveis neste caso são independentes.

No caso do CTer Lisboa, e com base na Tabela n.º 19 integrada no Apêndice N, a idade dos militares está estatisticamente associada à satisfação na função desempenhada. Tendo um $p\text{-value} = 0,002 \leq 0,05$ conclui-se que existe uma associação significativa da idade com a satisfação na função de acordo com a perceção dos subordinados inquiridos do CTer Lisboa. Por isto, rejeitamos a H_0 , uma vez que estamos perante duas variáveis dependentes.

Lee (2014), no seu estudo, havia identificado a idade como uma das variáveis influenciadoras de satisfação no trabalho, ainda assim outros estudos demonstraram o contrário do que aqui foi apurado; de acordo com Miller et al. (2009) os polícias mais jovens tendem a manifestar índices de satisfação mais elevados que os polícias com mais idade.

Face aos resultados e porque os militares do GIOP inquiridos pertencem a uma unidade em que a colocação depende de aproveitamento em curso da especialidade²⁸, a idade é uma variável manifestamente independente da satisfação na função, i.e., a permanência na unidade depende do aproveitamento e da sua vontade.

Por outro lado, a colocação num CTer pode-se processar, em situações normais, por escolha, oferecimento ou imposição independentemente de qualquer escala ou vontade dos militares²⁹, nos termos previstos dos artigos 59.º, 60.º e 61.º do EMGNR aprovado pelo Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março (MAI, 2017).

²⁶ Este teste de hipóteses avalia quantitativamente a relação entre variáveis qualitativas, verifica se a frequência com que determinado acontecimento observado na amostra se desvia significativamente ou não da frequência esperada (Hill & Hill, 2008).

²⁷ Perante a questão: “Desempenha a função de que gostaria na GNR?”.

²⁸ A colocação de militares na UI processa-se por oferecimento na sequência de aceitação de convite, nos termos do n.º 2, do artigo 60.º do EMGNR, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março (MAI, 2017).

²⁹ Por existir necessidade de prover vagas de forma equilibrada em todas as unidades/subunidades e órgãos da GNR, visando a satisfação das necessidades e interesses do serviço e à obediência dos princípios elencados no artigo 57.º do EMGNR, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março (MAI, 2017).

Os valores da Tabela n.º 19 refletem que os militares de uma faixa etária mais baixa tendem a estar menos satisfeitos com a função, que pelo facto de estarem no início de carreira podem ainda não estar a desempenhar a função que expectavam ao ingressar na organização, corroborando os dados obtidos do estudo em contexto policial de Metcalfe e Dick (2001).

4.7. Correlações entre as variáveis em estudo

O coeficiente de correlações obtido adiante, representa-se com um r e varia entre (1) e (-1), quando não existe correlação tem-se $r=0$. Quanto aos valores de r , se $r < 0,20$ a correlação é insignificante; se $0,20 \leq r \leq 0,39$ é fraca; se $0,40 < r \leq 0,59$ é moderada; se $0,60 \leq r \leq 0,79$ é forte e se $r \geq 0,80$ é muito forte (Cohen & Holliday, 1982).

4.7.1. Correlação entre as dimensões do alinhamento e os fatores critério quanto à unidade

4.7.1.1. No Grupo de Intervenção de Ordem Pública

Na **H4**, propomo-nos a verificar se existem relações significativas entre as dimensões do alinhamento e os fatores critério nas diferentes unidades. Conforme ilustra a Tabela n.º 20 do Apêndice N, no GIOP, os resultados indicam que cinco dimensões têm uma correlação significativa para $p < 0,01$ com o fator critério “satisfação”, sendo que a dimensão com a correlação mais fraca com este fator critério é “desenvolvimento de capacidades através do treino e formação” ($r=0,52$), (correlação moderada).

Relativamente ao fator critério “desempenho”, quatro dimensões têm uma correlação significativa para $p < 0,01$ e uma para $p < 0,05$, a dimensão “desejo de permanência” não assume qualquer correlação.

Note-se que as dimensões “orientação para o cumprimento da missão coletiva” ($r=0,78$) e “transparência e acesso à informação” ($r=0,66$) são as dimensões relacionadas com a “satisfação” com os valores mais elevados (correlação forte); quanto ao “desempenho”, a dimensão que apresenta o valor mais forte de correlação é “orientação para o cumprimento da missão coletiva” ($r=0,78$).

Estes resultados vão ao encontro das palavras de Simões (2015) e do estudo realizado por Oliver et al. (1999), que referiu que a coesão e o cumprimento de objetivos em grupo, em contexto militar, seria a dimensão que mais se correlacionava com o desempenho.

Corroborando as palavras de Dimitrios et al. (2014) e Furlich (2016), dos resultados obtidos e através da forte correlação entre as variáveis verificamos também que é através da comunicação, transparência e acesso à informação que um comandante consegue motivar e satisfazer os seus subordinados.

4.7.1.2. Nos Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Lisboa

De acordo com a Tabela n.º 21 do Apêndice N, no CTer Lisboa, os resultados indicam que todas as dimensões têm uma correlação significativa para $p < 0,01$ com o fator critério “satisfação”, sendo que a dimensão com a correlação mais fraca com este fator critério é a dimensão “desejo de permanência” ($r=0,31$), (correlação fraca).

Relativamente ao fator critério “desempenho” cinco dimensões têm uma correlação significativa para $p < 0,01$, a dimensão “compromisso organizacional afetivo” não assume qualquer tipo de correlação.

Ademais, verificamos que as dimensões “liderança participativa e envolvimento” ($r=0,61$) e “orientação para o cumprimento da missão coletiva” ($r=0,60$) são as dimensões relacionadas com a “satisfação” com os valores mais elevados (correlação forte); quanto ao “desempenho”, a dimensão que apresenta o valor mais forte de correlação é “orientação para o cumprimento da missão coletiva” ($r=0,54$).

Os resultados obtidos demonstram que, ao contrário do que é proposto por Dolan (2012), nesta investigação o desenvolvimento de capacidades através do treino e formação não apresenta uma forte correlação com o desempenho, mas relativamente ao cumprimento da missão coletiva, concordamos com Li e Zhu (2017), pois esta correlaciona-se forte e positivamente com o desempenho dos subordinados.

Tendo isto, devemos considerar as seis dimensões do alinhamento como um todo, pois de acordo com Maroco (2007), através deste método de análise não é possível estabelecer qualquer tipo de funcionalidade entre variáveis. Para isso, na secção seguinte verificamos quais as dimensões preditoras de “satisfação” e “desempenho”.

4.8. Correlações de causa efeito entre as dimensões e os fatores critério

Para verificar a **H₅**, e aprofundar o conhecimento das associações entre dimensões e fatores critério, com o objetivo de predizer³⁰ valores de uma variável dependente (fatores critério), a partir de uma combinação de duas ou mais variáveis independentes (dimensões do alinhamento) procedeu-se à realização de regressões lineares.

Conforme consta da Tabela n.º 22 no Apêndice N, as dimensões que apresentam poder estatisticamente significativo sobre a “satisfação” são “liderança participativa e envolvimento”, “orientação para o cumprimento da missão coletiva”, “compromisso organizacional afetivo” e “transparência e acesso à informação”, pois todas elas apresentam um $p\text{-value} \leq 0,05$. Deste modo, podemos concluir que estas quatro dimensões têm poder para explicar a variável dependente “satisfação”, sendo que destas a que melhor explica a variável dependente é a “orientação para a missão coletiva” ($t=7,486$). As dimensões do alinhamento elencadas explicam em média 59,9%³¹ da variância da variável dependente “satisfação”, apresentando uma correlação positiva forte ($R=0,781$).

Relativamente ao “desempenho”, as dimensões que apresentam poder estatístico significativo sobre esta variável dependente são “orientação para o cumprimento da missão coletiva” ($p=0,000$), “compromisso organizacional afetivo” ($p=0,031$) e “transparência e acesso à informação” ($p=0,017$), sendo que a que apresenta maior poder explicativo é a “orientação para o cumprimento da missão coletiva” ($t=9,646$).

Estas dimensões explicam em média 46,6% da variação da variável “desempenho” e apresentam uma correlação positiva forte ($R=0,693$). As dimensões “orientação para o cumprimento da missão coletiva”, “compromisso organizacional afetivo” e “transparência e acesso à informação” foram as únicas que se correlacionaram com ambos os fatores critério.

De acordo com os dados obtidos, verificamos que as ilações proferidas por Kahn e Nawaz (2017) confirmam-se, pois a liderança participativa e o compromisso organizacional conduzem à satisfação, e o acesso à informação e o compromisso organizacional são fatores preditores de desempenho. Mas de acordo com Chandra e Priyono (2016) a dimensão que mais explica o desempenho é a liderança, contudo nesta investigação não é uma dimensão preditora de desempenho.

³⁰ A regressão linear permite predizer valores de uma variável dependente a partir de uma combinação ponderada de duas ou mais variáveis independentes (Hill & Hill, 2008).

³¹ A diferença entre o R^2 ajustado e o R^2 puro, é que o R^2 ajustado leva em consideração o tamanho da amostra e o número de variáveis independentes no modelo. Assim multiplica-se o valor do R^2 ajustado por 100, a fim de obter um valor percentual explicativo da variável dependente.

4.9. Síntese do capítulo

O estilo de liderança é uma dimensão importante para muitos dos autores que estudam o alinhamento. Esta dimensão potencia a satisfação, o compromisso organizacional e serve-se da comunicação, do exemplo, da relação comandante-subordinado e do treino e formação para ser efetivada (Kouzes e Posner, 2007).

Neste capítulo apurámos que a “LidPEnv” é uma dimensão preditora de “satisfação”, há, portanto, concordância com o estudo de Kouzes e Posner (2007) e de Jermier e Berkes (1979) realizado em contexto policial.

Dos resultados apurados verifica-se que a idade poderá constituir uma variável influenciadora de satisfação, no sentido em que os militares mais jovens tendem a estar menos satisfeitos com a função que desempenham que os militares mais velhos. Este resultado não é consensual com as conclusões de Miller et al. (2009), que afirmavam que os polícias mais jovens estariam mais satisfeitos.

No entanto, o nosso estudo revela que os Sargentos tendem a estar mais comprometidos com a organização que os Guardas, e neste sentido corrobora as conclusões de Metcalfe e Dick (2001) que, afirmam que a antiguidade influencia de forma positiva a perceção de compromisso organizacional.

Através da correlação de *Pearson* verificamos que no GIOP a dimensão “DPerm” não se correlaciona com a “satisfação” nem com o “desempenho”, já no CTer Lisboa a dimensão “CompOrgA” é a única dimensão que não se correlaciona com o “desempenho”.

Nesta investigação, a dimensão mais explicativa de “satisfação” é a “OCMissCol”, já para Kahn e Nawaz (2017) é o estilo de liderança, para Mayfield e Mayfield (2017) é o acesso à informação e para Chordiya et al. (2017) é o compromisso organizacional afetivo.

O “desenvolvimento de capacidades através do treino e formação” foi a dimensão com um valor da média mais baixo, o que revela que é necessário apostar mais nesta componente, pois de acordo com outras investigações, o desenvolvimento de capacidades úteis para a função tem um efeito positivo e direto no alinhamento (Baumruk, 2006).

Relativamente ao “desempenho”, as dimensões que apresentam poder estatístico significativo sobre esta variável são “OCMissCol”, “CompOrgA” e “TranspAInfo”, mas de acordo com Furlich (2016), Kahn e Nawaz (2017) e Mayfield e Mayfield (2017) a dimensão que melhor deveria explicar o “desempenho” seria a comunicação, para Harun e Mahmood (2012) seria a coesão e para Barret (2011) e Dolan (2012) seria o treino e a formação.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta última fase confirmam-se ou infirmam-se as hipóteses previamente formuladas, respondem-se às perguntas derivadas e à pergunta de partida.

Seguem-se as conclusões consideradas mais pertinentes, as reflexões finais acerca das limitações e potencialidades da investigação. Cumulativamente são tecidas algumas recomendações e sugestões para futuras investigações no domínio das dimensões do alinhamento organizacional dos subordinados da GNR.

As conclusões de uma investigação devem especificar as ligações entre as perspetivas práticas e os elementos de análise teórica em que supostamente se inspiram (Quivy & Campenhoudt, 2008). Assim, relativamente à **H₁**. “Existem diferenças significativas entre as dimensões do alinhamento tendo em conta:” **H_{1.1}**. “A Unidade” e **H_{1.2}**. “A Categoria”, utilizámos o Teste *t Student* para comparar médias de amostras independentes e temos que relativamente à **H_{1.1}**. esta confirma-se parcialmente tendo em conta os resultados obtidos, uma vez que existem diferenças significativas em três das seis dimensões.

Relativamente à **H_{1.2}**. esta confirma-se parcialmente por existirem diferenças significativas entre todas as dimensões do alinhamento tendo em conta a Categoria, à exceção da dimensão “desejo de permanência”. Esta dimensão de acordo com Meyer e Allen (2004) é um corolário do compromisso organizacional afetivo e, sendo assim, torna-se compreensível o facto de não haver diferenças significativas na perceção desta dimensão, que pode dever-se ao facto de esta ser um estado final e não um sentimento isolado.

Para respondermos à **H₂**. “Existem diferenças significativas entre os fatores critério tendo em conta:” **H_{2.1}**. “A Unidade” e **H_{2.2}**. “A Categoria” e com base nos resultados obtidos do Teste *t Student*, a **H_{2.1}**. não se confirma por verificarmos que nenhum dos fatores critério manifestou uma diferença significativa relativamente às duas unidades.

Este facto é relevante e positivo, porque apesar de se tratar de unidades de natureza distinta, em ambas, a perceção de “satisfação” e “desempenho” não é diferente, ou seja, de forma geral o conceito de satisfação e de desempenho é padronizado pela GNR e não por cada unidade, deste modo torna-se cada vez mais evidente que o perfil de alinhamento tende a ser o mesmo para ambas as unidades.

A **H2.2.** confirma-se totalmente, concluindo que a Categoria é um fator que determina as diferentes perceções acerca dos fatores critério “satisfação” e “desempenho”, pelas razões expostas na apresentação e discussão dos resultados.

Atendendo à **H3.** “Existem associações significativas entre a idade e a satisfação na função tendo em conta a unidade”, recorremos ao teste do qui-quadrado e temos que relativamente ao GIOP, a hipótese não se confirma por não existirem evidências de associação significativa entre as duas variáveis, i.e., nesta unidade a idade é independente do facto de se estar ou não satisfeito com a função que se desempenha.

Nos DTer do CTer Lisboa, o mesmo já não se verifica, neste caso a hipótese confirma-se totalmente. A idade dos militares e a satisfação na função são variáveis estatisticamente dependentes, demonstrando que os indivíduos que pertencem a uma faixa etária mais baixa tendem a estar menos satisfeitos com a função que desempenham.

Na **H4.** “Existem relações significativas entre as dimensões do alinhamento e os fatores critério quanto à unidade” através da correlação de *Bravais-Pearson* verificamos que no GIOP cinco das seis dimensões têm uma correlação significativa com a “satisfação” de valor moderado e forte, e cinco de seis dimensões correlacionam-se significativamente com o “desempenho” com valor fraco e forte. Nos DTer do CTer Lisboa todas as dimensões têm uma correlação significativa com a “satisfação” e cinco de seis dimensões com o “desempenho”. Assim, verificamos que a hipótese se confirma parcialmente.

Relativamente, à **H5.** “Existem dimensões preditoras de:” **H5.1.** “Satisfação”, **H5.2.** “Desempenho”, recorremos à regressão linear e verificamos que relativamente à **H5.1.** quatro das seis dimensões são preditoras de satisfação, pois explicam cerca de 60% do fator critério, sendo que a mais explicativa é a OCMissCol, assim a hipótese confirma-se parcialmente.

Quanto à **H5.2.** três das seis dimensões do alinhamento apresentam poder estatisticamente explicativo de “desempenho”, explicam em média cerca de 47% do fator critério, sendo a OCMissCol a mais explicativa, confirmando-se parcialmente a hipótese.

Em resposta à **PD1.** “Quais as principais dimensões que influenciam o alinhamento dos subordinados com os objetivos da GNR?”, verificamos duas situações distintas, de acordo com as médias aritméticas calculadas a partir das respostas, verificamos que as dimensões mais valorizadas ($\chi_m > 4$, que corresponde a um perfil de concordância aceitável) pelos Sargentos são a OCMissCol, LidPEnv e TranspAInfo, e para os Guardas são OCMissCol, DPerm e TranspAInfo.

Ademais, em termos estatísticos os Sargentos e os Guardas têm perceções diferentes acerca de todas as dimensões à exceção do DPerm. Isto revela que devemos encarar as

dimensões do alinhamento como um todo, e não individualmente, pois perante diferentes pessoas, unidades e objetivos diários não existe nenhuma dimensão principal a trabalhar, devendo ser desenvolvidas e estimuladas todas em simultâneo.

Em resposta à **PD2**. “Existem diferenças significativas entre os fatores critério?”, verificamos que a perceção dos militares inquiridos, em geral, de ambas as unidades, não manifesta diferenças significativas entre os fatores critério, mas existem diferenças significativas entre os fatores critério se dividirmos a amostra tendo em conta a categoria, deste modo existem diferenças significativas entre os fatores critério nos Sargentos e Guardas.

Em resposta à **PD3**. “Quais os militares menos satisfeitos com a função que desempenham?”, verificamos que de acordo com a resposta à **H3**., apenas no CTerLisboa é possível verificar a dependência entre a variável “idade” com a variável “SatisFun” e, portanto, neste caso os militares menos satisfeitos com a função que desempenham são aqueles com idades compreendidas entre os 21 e os 30 anos de idade, ou seja, os mais jovens.

Em resposta à **PD4**. “Existem dimensões do alinhamento que potenciam a obtenção de desempenhos superiores dos subordinados?”, verificamos de acordo com a resposta à **H4**. que a dimensão OCMissCol apresenta o valor mais elevado de correlação significativa com o “desempenho” em ambas as unidades. Explorando este dado, de acordo com a **H5**. e recorrendo à regressão linear, verificamos que existem três dimensões que potenciam o “desempenho”, sendo que a dimensão que confere maior poder explicativo é a OCMissCol.

O objetivo geral deste trabalho foi atingido através do cumprimento dos objetivos específicos, resposta às perguntas derivadas e resposta à pergunta de partida.

Após concluir a análise de resultados e todas as etapas da investigação, propomo-nos a responder à pergunta de partida: **“De que forma os Oficiais Subalternos/Capitães podem contribuir para o alinhamento dos subordinados com os objetivos da organização?”**.

Numa primeira fase, importa referir que este estudo foi aplicado a duas unidades distintas para que se pudesse encontrar um modelo comum de alinhamento entre unidades de natureza diferente. Desta forma, e de acordo com os resultados obtidos, concluímos que, apesar das perceções dos subordinados acerca das dimensões poderem divergir, todas se correlacionam e concorrem para o alinhamento.

Os comandantes diretos (Oficiais Subalternos/Capitães) são quem desempenha o papel mais importante neste processo, pois são o elo de ligação entre os subordinados e a organização, pelo facto de nos inserirmos numa estrutura hierárquica (Johnson, 2015).

Com esta investigação concluímos que as competências para o desempenho eficaz da função de comando são a orientação eficaz dos subordinados para os resultados, a promoção da coesão, o desenvolvimento de capacidades através do treino e formação, atitudes orientadas para as relações humanas, a comunicação e transparência, o sentido de dever e disciplina inerente à condição militar, a capacidade de decisão possibilitando a participação e envolvimento dos subordinados, e um grande sentido de compromisso e identificação com a cultura organizacional.

O comandante assume um papel preponderante no que respeita à motivação, valorização, promoção de valores organizacionais, definição clara de objetivos, apoio, supervisão. Isto significa que a atitude a tomar para contribuir para o alinhamento dos subordinados com os objetivos da GNR, tendo em vista níveis elevados de satisfação e desempenho, é uma atitude motivadora, uma liderança participativa que promova o envolvimento dos subordinados, a partilha e o respeito pelos valores organizacionais e o reconhecimento profissional perante bons ou maus desempenhos.

Estas atitudes advêm das fortes correlações que as dimensões desta investigação apresentaram relativamente à satisfação e ao desempenho. É fundamental, tendo em conta a análise realizada, que os Oficiais Subalternos/Capitães adotem uma liderança participativa, orientem os subordinados para o cumprimento da missão organizacional de forma coletiva, privilegiando o trabalho em equipa, desenvolvam as capacidades dos seus subordinados através de sessões de treino e formação úteis para o desempenho de cada função, e disponibilizem a informação em tempo oportuno e necessária para a realização das tarefas.

O objetivo geral desta investigação consiste em contribuir para o quadro teórico e prático na área dos comportamentos organizacionais, identificando e caracterizando as dimensões críticas do alinhamento e o papel dos Oficiais Subalternos/Capitães neste processo. Deste modo, as dimensões críticas do alinhamento no contexto da GNR identificadas foram a LidPEnv, OCMissCol, DesenvCapTF, CompOrgA, DPerm e TranspAInfo, pois todas elas têm impacto no processo de alinhamento dos subordinados com os objetivos da organização.

O alinhamento desempenha um papel importante na área dos comportamentos organizacionais que, embora seja sustentado em conceções teóricas vertidas na revisão da literatura, contempla também uma vertente empírica que lhe atribui a possibilidade de ser aplicado na prática. Esse é, do nosso ponto de vista, a grande mais-valia desta investigação, pois a partir da constatação de factos, através de uma análise documental e posteriormente quantitativa, é possível transpô-los para a realidade quotidiana da GNR.

Assim, a questão que se coloca é ‘na prática, e de forma simples como é que eu enquanto comandante, consigo alinhar os meus subordinados com os objetivos da GNR?’. Neste sentido, importa nestas reflexões finais apresentar uma ferramenta capaz de auxiliar os comandantes no alinhamento dos seus militares, culminando na Figura n.º 10.

Quatro passos para alcançar o alinhamento
<p>1. Liderança Participativa e Envolvimento Envolve os subordinados na tomada de decisão, sempre que possível. Pergunte-lhes a opinião. Procure saber o que eles mais valorizam num líder. Faça com que sintam que têm voz e são ouvidos.</p> <p>2. Orientação para o Cumprimento da Missão Coletiva Expresse claramente o que espera de cada um. Encoraje-os a sentirem-se úteis na organização. Promova o espírito de equipa e fomenta a coesão.</p> <p>3. Desenvolvimento de Capacidades através do Treino e Formação Valorize as capacidades de cada um, procurando distribuir tarefas consoante o que cada um tem de melhor. Procure oportunidades para aperfeiçoar lacunas na formação. Amplie as oportunidades de carreira dos seus subordinados.</p> <p>4. Transparência e Acesso à Informação Aposte numa comunicação clara e objetiva, através de um diálogo franco e aberto. Transmita as informações necessárias para o cumprimento das tarefas e para que se sintam envolvidos nos processos.</p>

Figura n.º 10 – Instrumento auxiliar.

Fonte: Elaboração Própria.

As dimensões CompOrgA e DPerm não constam na Figura n.º 10 pelo facto de serem inerentes ao sentimento de cada um para com a organização. Cabe aos comandantes contribuírem para elas de forma indireta, ou seja, através da aplicação prática deste instrumento, porque como referido no início desta investigação, o alinhamento é um processo que exige um esforço bilateral entre o comandante e o subordinado.

Estudar o alinhamento resultou num conjunto de processos morosos e complexos devido à vontade de aprofundar o tema e explorar as suas faces ao máximo, no entanto, foi um período muito enriquecedor a nível cognitivo, pelo conhecimento adquirido, e a nível emocional, porque devido a esta investigação houve necessidade de estabelecer inúmeros contactos que em muito contribuíram para o crescimento pessoal durante todo o processo.

Umas das grandes limitações foi o facto de que avaliar o alinhamento é uma tarefa muito complexa, por se poderem considerar inúmeras dimensões, muitas delas também difíceis de medir; outra limitação é a necessidade de obter o maior número de respostas da população e a compreensível demora em obter as mesmas pelas circunstâncias que o trabalho operacional acarreta.

Salienta-se ainda que a amostra conseguida não foi representativa o suficiente para se conseguir retirar conclusões acerca da influência de outros fatores como o género, traços de personalidade e fatores externos à GNR.

O presente estudo fornece bases teóricas e empíricas do alinhamento. Ainda assim, o tema não se esgota aqui, e como tal no seguimento desta investigação propomos que se desenvolva e explore o conceito e o processo do alinhamento.

Para investigações futuras, sugere-se a replicação deste estudo em outras unidades da GNR, a fim de verificar o modelo e comparar resultados; outra proposta seria replicar este modelo, mas introduzir um novo instrumento para medir a perceção dos Oficiais Subalternos e Capitães e confrontá-la com a dos seus subordinados, ou seja, aplicar esta investigação a 360 graus; e ainda ao Exército, de modo a verificar se existem diferenças significativas quanto ao papel dos Oficiais Subalternos e Capitães do Exército e da GNR no alinhamento dos subordinados com os objetivos das duas organizações.

Esperamos que esta investigação constitua uma mais-valia para a valorização de temas como este no contexto militar, para a valorização das necessidades e expectativas dos subordinados e em particular para todos os que venham a exercer funções de comando.

BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar [AM]. (2016). *NEP 522/1.ª/20JAN16/AM*. Lisboa: Academia Militar.
- Agnihotri, R., Rapp, A., Kothandaraman, P., & Singh, R. K. (2012). An emotion-based model of salesperson ethical behaviours. *Journal of Business Ethics*, 243-255.
- Alves, A. (2011). *Contributos para uma sociologia da polícia*. Lisboa: Edição da revista da Guarda Nacional Republicana.
- American Psychological Association [APA]. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6ª ed.). Washington, DC: APA.
- Assembleia da República [AR]. (2007). Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro: Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*. 1.ª série, n.º 213, 8043-8051.
- Assembleia da República [AR]. (2014). Lei n.º 66/2014 de 28 de agosto da Assembleia da República. *Diário da República*. Acedido a 17 de novembro de 2016, em <http://www.gnr.pt/legislacaoGNR/RDGNR.pdf>.
- Babin, J. B., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behaviour*, 80, 555-564. doi:10.1016/j.jvb.2011.08.008.
- Baldwin, T., Bommer, W., & Rubin, R. (2015). *Gerenciando o comportamento organizacional: O que os gestores eficazes sabem e fazem* (2.ª ed.). (E. Furmankiewicz, Trad.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Barret, R. (2011). *Como construir uma organização gerida por valores*. Porto: BioRumo.
- Basch, J., & Fischer, C. D. (2000). Affective job events-emotions matrix: A classification of job related events and emotions experienced in the workplace. In Ashkanasy, W., & C. H. (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory and practice* (pp.36-48). Westport: Quorum Books.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, F. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socializations: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 707-712.
- Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), 24-27. doi:10.1108/14754390680000863.

- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa: Guía práctica*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Bollen, K., & Hoyle, R. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *University of North Carolina Press*, 479-504.
- Boswell, W. R. (2000). *Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of "line of sight", out of mind*. Unpublished doctoral dissertation, Cornell University.
- Boswell, W., & Boudreau, J. (2001). Employee line of sight to the organization's strategic objectives - What it is, how it can be enhanced, and what it makes happen. *CAHRS Working Paper Series*, 69, 2-21.
- Branson, C. M. (2007). Leading successful organisational change using values alignment. *Fourth International Conference on Catholic Educational Leadership*.
- Bratianu, C., Bejinaru, R., & Iordache, S. (2012). Knowledge dynamics in business negotiation. *Business and Management Review*, 1-10.
- Carew, D., Parisi-Carew, E., & Blanchard. (2007). Situational team leadership. In K. Blanchard, *Leading at higher level* (pp. 165-192). London: Prentice Hall.
- Cato, S., & Gordon, J. (2009). Relationship of the strategic vision alignment to employee productivity and student enrollment. *Research in Higher Education Journal*, 3-17.
- Cavalcanti, V. L. (2005). *Liderança e motivação*. Rio de Janeiro: FGV.
- Chandra, T., & Priyono, P. (2016). The influence of leadership styles, work environment and job satisfaction of employee performance. *International Educational Studies*, 9(1), 131-140. doi:10.5539/ies.v9n1p131.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Campus.
- Chiavenato, I. (2009). *Planeamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. s/l: Manole.
- Chordiya, Sabharwal, & Goodman. (2017). Affective organizational commitment and job satisfaction: A cross-national comparative study. *Public Administration*, 1-18. doi:10.1111/padm.12306.
- Cohen, L., & Holliday, M. (1982). *Statistics for social scientists*. London: Harper & Row.
- Colletti, J. (1998). Harnessing the power of visual strategic deployment. *National Productivity Review*, 67-73.
- Collins, J., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: HarperBusiness.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Costa, M. T. (1980). Satisfação no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 59-61.
- Coutinho, C. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas. Teoria e prática* (2ª ed.). Coimbra: Almedina.

- Cunha, M. P., Rego, A., & Cunha, R. C. (2007). *Organizações positivas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Curtis, C., Upchurch, R., & Severt, D. (2009). Employee motivation and organizational commitment: A comparison of tipped and nontipped restaurant employees. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 10(3), 253-269. doi: 10.1080/15256480903088469.
- Dernovsek, D. (2008). Creating highly engaged and committed employee starts at the top and ends at the bottom line. *Credit Union Magazine*, 43-45.
- Dimitrios, B., Kastanioti, C., Maria, T., & Dimitris, N. (2014). The influence of organizational culture on job satisfaction of administrative employees at a public hospital. *Journal of Health Management*, 16, 217-231.
- Dolan, S. L. (2012). *Coaching por valores*. Lisboa: Book 7.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2000). *Administração: princípios de gestão empresarial* (10.^a Edição). (E. Abreu, & M. Valle, Trans.) Lisboa: McGraw-hill.
- Dromey, J. (2014). *MacLeod and Clarke's concept of engagement: An analysis based on the workplace employment relations study*. Acedido a 12 de janeiro de 2017, de ACAS: www.acas.org.uk/media/pdf/7/6/08140-MacLeod-Clarke-Concept-of-Employee-Engagement.pdf.
- Elaina, J. (2013). Elton Mayo e a teoria das relações humanas. Acedido a 27 de fevereiro de 2017, de Portal Gestão: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6922-elton-mayo-e-a-teoria-das-rela%C3%A7%C3%B5es-humanas.html>.
- Esi, M. (2016). The significance of the mission statement compared to organizational culture. *6th Edition of LUMEN International Conference* (pp. 221-225). Roménia: Medimond. doi: S416ID615.
- Ferreira, A., Boas, A., & Esteves, R. (2005). *Teorias da motivação: Um estudo de caso sobre a percepção das lideranças*. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Foote, D. A., Seipel, S. J., Johnson, N. B., & Duffy, M. K. (2005). Employee commitment and organizational policies. *Management Decisions*, 203-210.
- Furlich, S. (2016). Understanding employee motivation through managerial communication using expectancy-valence theory. *Journal of Integrated Social Sciences*, 6(1), 17-37.
- Furnham, A., Goodstein, L. (1997). The organizational climate questionnaire. *The 1997 Annual*, 2, 163-179.
- Furnham, A., Petrides, K., Tsaousis, I., Pappas, K., & Garrod, D. (2005). A cross-cultural investigation into the relationships between personality traits and work values. *Journal of Psychology*, 139(1), 5-32. doi: 10.3200/JRLP.139.1.5-32.
- Gagnon, M. A., Jansen, K. J., & Michael, J. H. (2008). Employee alignment with strategic change: A study of strategy-supportive behaviour among blue-collar employees. *Journal of Managerial Issues*, 425-440.

- Gibson, J., Donnelly, J., & James, H. (1988). *Organizações: Comportamento, estrutura, processos*. s/l: Atlas.
- Gillet, N., Huart, I., Colombat, P., & Fouquereau, E. (2013). Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(1), 46-55.
- Groysberg, B., & Slind, M. (2012). Leadership is a conversation. *Harvard Business Review*, 90(6), 1-10.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2008). Despachos e determinações do comandante geral: Despacho n.º77/08-OG. *Ordem à Guarda*. 2.ª série.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2009a). Despachos e determinações do comandante geral: Despacho n.º53/09-OG. *Ordem à Guarda*. 1.ª série, n.º 5, 125-146.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2009b). Despachos e determinações do comandante geral: Despacho n.º57/09-OG. *Ordem à Guarda*.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2010). Despacho n.º 10393/2010, de 22 de junho: Regulamento geral do serviço da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*. 2.ª série, n.º 119, 33856-33891.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2014a). Circular n.º 14/2014-P. *Níveis de emprego operacional*. Lisboa: Comando Operacional, Direção de Operações.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2014b). *Estratégia da Guarda 2020: uma estratégia de futuro*. Lisboa: Divisão de Planeamento Estratégico de Relações Internacionais.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2014c). Despachos e determinações do comandante geral: Despacho n.º 18/14-OG, de 11 de março. *Ordem à Guarda*.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2015). *Relatório de Atividades*. Lisboa: Divisão de Planeamento Estratégico de Relações Internacionais.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2017). *Plano de Atividades*. Lisboa: Divisão de Planeamento Estratégico de Relações Internacionais.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7.ª ed.). New Jersey: Pearson.
- Hamner, W. C., & Organ, D. (1978). *Organizational behaviour an applied psychological approach*. Dallas: Business Publications.
- Harter, J., & Wagner, R. (2008). 12: *The elements of great managing*. Acedido a 11 de março de 2017, de Gallup Business Journal: www.gallup.com/businessjournal/106867/problem-pay.aspx.
- Harun, M., & Mahmood, R. (2012). The relationship between group cohesiveness and performance: An empirical study of cooperatives movement in Malaysia. *International Journal of Cooperative Studies*, 1 (1), 15-20.

- Harvey, R. J. (1991). Job analysis. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 11-63). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Heller, R. (1999). *Como delegar responsabilidades*. São Paulo: Civilização.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: Developing a framework for policy analysis*. s/l: Department for Education and Employment.
- Huang, L., & Paterson, T. (2017). Group ethical voice: Influence of ethical leadership and impact on ethical performance. *Journal of Management*, 43(4), 1157-1184.
- IBM Corp. Released 2013. IBM SPSS statistics for Windows, version 22.0. (2013). Armonk, NY: IBM Corp.
- Insync Surveys. (2010). *White Paper: Alignment and engagement framework*. Sydney: Insync Surveys Pty Ltd.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 16-33.
- Jermier, J., & Berkes, L. (1979). Leader behaviour in police command bureaucracy: A closer look at the quasi military style. *Administrative Service Quarterly*, 79, 1-23.
- Johnson, R. (2015). Police organizational commitment: The influence of superior feedback and support. *SAGE*, 61(9), 1155-1180. doi:10.1177/0011128712466887.
- Kahn, & Nawaz. (2017). The leadership styles and the employees performance: A review. *Gomal University Journal of Research*, 32(2), 144-150.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 17, 700-706.
- Kamoche, K. N. (2001). *Understanding human resource management*. Buckingham: Open University Press.
- Kathuria, R., Maheshkumar, P. J., & Stephen, J. P. (2007). Organizational alignment and performance: past, present and future. *Management Decision*, 503-517.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2007). *The leadership challenge* (4ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler. (1997). Motivação nas organizações de trabalho. In C. Bergamini, & R. Coda, *Psicodinâmica da vida organizacional - Motivação e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575.
- Lee, S. (2014). Police officer job satisfaction and officer-Sergeant educational levels: A relational demography perspective. *Theses and Dissertations* 237.

- Leiter, M., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, 297-308.
- Leslie, B., Aring, M., & Brand, B. (1998). Informal learning: The new frontier of employee and organizational development. *Economic Development Review*, 15(4), 12-18.
- Li, H., & Zhu, J. (2017). Destructive leadership, employees' voice, and organization. In C. T. Foo, *Diversity of managerial perspectives from inside China* (pp. 205-221). Beijing: Spring Science. doi:10.1007/978-981-287-555-6_14.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Introdução à gestão de organizações* (3ª ed.). Porto: Vida Económica.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel*. s/l: American Psychological Society.
- Lunenburg, F. (2011). Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15, 1-6.
- Lynn, G., & Kalay, F. (2016). The effect of vision and role clarity on team performance. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 17, 175-196.
- Makikangas, Aunola, Seppala, & Hakanen. (2016). Work engagement-team performance relationship: shared job crafting as a moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1-19. doi:10.1111/joop.12154.
- Markos, S., & Sridevi, M. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-94.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Bros.
- Mathieu, J., Kukenberger, M. R., D'Innocenzo, & Reilly, G. (2015). Modeling reciprocal team cohesion-performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence. *The Journal of Applied Psychology* 100(3), 713-734.
- Mayer, R., & Gavin, M. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *The Academy of Management Journal*, 874-888.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2017). Leadership communication: Reflecting, engaging, and innovating. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 3-11.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough, W. (2015). Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication*, 52, 97-121.
- McAllister. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* 38, pp. 24-59.

- Metcalf, B., & Dick, G. (2001). Exploring organisation commitment in the police. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 24(3), 399-419.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. California: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (2004). *TCM employee commitment survey*. Western Ontario: Department of Psychology of University of Western Ontario.
- Meyer, J. P., Allen, N., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations. Extensions and test of three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 530-551.
- Mikush, S., & Philbin, A. (2012). *A Framework for organizational development: The why, what and how of OD work*. New York: s/n.
- Miller, H., Mire, S., & Kim, B. (2009). Predictors of job satisfaction among police officers: Does personality matter? *Journal of Criminal Justice*, 37(5), 419-426. doi: 10.1016/j.jcrimjus.2009.07.001.
- Ministério da Administração Interna [MAI]. (2017). Decreto-Lei n.º 30/2017 de 22 de março: Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*. 1.ª série, n.º 58, 1507-1550.
- Moderno, J. (2015). O Stress vivenciado pelos militares da Guarda Nacional Republicana. *Proelium*, VII(8), 127-162.
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Mowday, T. R., Porter, W. L., & Steers, M. R. (1982). Employee-organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover. *Academic Press*, 12-16.
- Muchuinsky, P. M. (1994). *Psicologia aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional*. s/l: Desclée de Brouwer.
- Murphy, S. (2004). Recourse to executive coaching: the mediating role of human resources. *International Journal of Police Science & Management*, 7(3), 175-186.
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). *Estudo sobre a validação do "Modelo de comportamento organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia, Faculdade de Psicologia.
- Nascimento, M. (2013). *O papel dos objetivos de trabalho no desempenho dos trabalhadores*. Dissertação de Mestrado em Gestão Financeira, Instituto Superior de Gestão, Madeira.
- Oliveira, P. E. S. (2014). Grupo de Intervenção de Ordem Pública. *Pela Lei e Pela Grei*, pp. 38-53.
- Oliver, L., Harman, J., Hoover, E., Hayes, S. M., & Padhi, N. A. (1999). A quantitative integration of the military cohesion literature. *Military Psychology*, 11, 57-83.

- Pardee, R. L. (1990). *Motivation theories of Maslow, Herzberg, MacGregor & McClelland. A literature review of selected theories dealing with job satisfaction and motivation.* s/l: s/n.
- Penna. (2007). *Meaning at work research report.* Acedido a 10 de janeiro de 2017, de www.e-penna.com/newsopinion/research.aspx.
- Pereira, A., & Patrício, T. (2013). *SPSS: guia prático de utilização: análise de dados para ciências sociais e psicologia* (8.^a ed.). Lisboa: Sílabo.
- Popper, K. (2004). *Lógica das ciências sociais* (4^a ed.). (E. Martins, Trad.) Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 609-620.
- Pugh, D. (1984). The measurement of organization structures: Does context determine form? In D. P. (ed.), *Organization theory* (pp. 67-84). England: Penguin.
- Purkiyani, Ghaffari, & Safdaryan. (2014). Personality type and job satisfaction among managers and employees. *Arth Prabandh: A Journal of Economics and Management*, 13-15.
- Quivy, R., & Campenhoudt, I. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5^a ed.). Lisboa: Gradiva.
- Raich, M., & Dolan, S. L. (2008). *Beyound: Negócios e sociedade em transformação.* Lisboa: Bnomics.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: Afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 25-35.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 1-27.
- Ribeiro, J. (2008). *Comportamento organizacional.* s/l: ANJE.
- Rick, T. (2014). *Meliorate.* Acedido a 6 de março de 2017, de What is more important: strategy or organizational culture: www.torbenrick.eu/blog/culture/organisational-culture-eats-strategy-for-breakfast-lunch-and-dinner/.
- Riel, C. V. (2008). Creating a strategically aligned workforce. *Corporate Reputation Review*, 350-355.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 150-161.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional* (11^a Edição). (Reynaldo Marcondes, Trans.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement report 408.* United Kingdom: Institute for Employment Studies.

- Rocha, J. (1997). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rogg, K., Schmidt, D., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(4), 431-449.
- Rouco, J. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese apresentada com vista à obtenção do grau de doutor, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.
- Royal Canadian Mounted Police [RCMP]. (2006). *Mission, vision and values - Corporate*. Acedido a 17 de março de 2017, de: www.rcmp-grc.gc.ca/about-ausujet/mission-eng.htm.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9, 185-211.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses* (1ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Sage.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (3ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- SDO Consultoria [SDO]. (2009). *Revisão dos perfis de guarda patrulheiro, comandante de posto e comandante de destacamento*. Lisboa: s/n.
- Semler, S. (1997). Systematic agreement: a theory of organizational alignment. *Human Resource Development Quarterly*, 23-40.
- Senne, J. (2014). *The keys to employee engagement, connection, consistency, and continual improvement*. Acedido a 6 de fevereiro de 2017, de PWC: www.pwc.com/us/en/about-us/corporate-responsibility/assets/pwc-employee-engagement.pdf.
- Shoemaker, M. (2003). Leadership behaviours in sales managers: A level analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17-29.
- Silva, R. (2016). The role of organizational training on organizational commitment. *European Journal of Business and Social Sciences*, 5(8), 14-30.
- Silvestre, A. L. (2007). *Análise de dados e estatística descritiva*. s/l:Escolar Editora.
- Simões, E. (2015). Estabelecer objetivos. In J. Neves, M. Vaz, & E. Simões, *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais* (3.ª ed., pp. 69-88). Lisboa: Edições Sílabo.
- Simonovich, D. (2016). *Contemporary theory and practice of organizations. Part I: Understanding the organization*. Stuttgart: Ibidem Press.
- Skinner, B. (1953). *Science and human behaviour*. New York: MacMillan.
- Souza, M. (2011). *Retenção de talentos e a sua importância na gestão de recursos humanos*. Especialização em Recursos Humanos - Gestão de Pessoas e Competências.

- Stephens, J. A. (2016). *Employee engagement: priceless payback*. Acedido a 15 de janeiro de 2017, de: www.linkedin.com/pulse/employee-engagement-priceless-payback-jennifer-a-jenn-stephens?trk=mp-reader-card.
- Taleo. (2009). Taleo performance for taleo 10. Acedido a 3 de fevereiro de 2017, de: www.oracle.com/technetwork/fusion-apps/tp-10-administrationguide-1649404.pdf.
- Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. Em A. Tamayo, & J. P. (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 160-182). Petrópolis: Vozes.
- Teas, R. K. (1980). An empirical test of linkages proposed in the walker. Churchill, and Ford model of salesforce motivation and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 58-72.
- Vargas, R. (2005). *Os meios justificam os fins*. Lisboa: Gradiva.
- Vicente, P., Reis, E., & Ferrão, F. (1996). *Sondagens - A amostragem como factor decisivo da qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vieira, B. (2002). *Manual de liderança militar*. Lisboa: Edições Atena.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resources management. *Human Resources Management Review*, 1-19.
- Weill, P., & Broadbent, M. (1998). *Leveraging the new infrastructure - How market leaders capitalize on information technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Weiss, C. (2004). *Police leadership competencies: A multi-rater validation study*. Ph.D., Alliant International University, San Diego.
- Weiss, D., & Molinaro, V. (2005). *The leadership gap: Building leadership capacity for competitive advantage*. Canada: John Wiley & Sons .
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*.
- Zhou, J., Zhang, Z., & Xie, T. (2014). Making collaborators happy: The outcome priming effect in integrative negotiation. *Public Personnel Management*, 290-300.
- Zhu, Y., Yang, H., & Bai, G. (2016). Effect of superior-subordinate intergenerational conflict on job performance of new generation employees. *Scientific Journal Publishers*, 44(9), 1499-1514. doi:10.2224/sbp.2016.44.9.1499.

GLOSSÁRIO DE DIMENSÕES

Neste glossário apresentam-se as definições de todas as dimensões que estão relacionadas positiva e fortemente com o alinhamento identificadas na profunda análise documental que contribuiu para a construção do modelo do Apêndice B – Modelo conceptual da investigação, e a referência dos principais autores que as definem.

Estilo de Liderança (Vieira, 2002)
O estilo de liderança é o modo pessoal de exercer a liderança, isto é, o modo de interação direta do líder com os seus subordinados.

Estilo de Liderança – Diretivo (Rouco, 2012)
As decisões, os objetivos e as tarefas são decididas pelo superior hierárquico sem ouvir os pares nem os subordinados e sem lhes dar explicações.

Estilo de Liderança – Participativo (Rouco, 2012)
Antes de introduzir mudanças que afetem as soluções, os pares e subordinados são ouvidos, encorajando a participação na produção de sugestões e integrando-as na tomada de decisão.

Estilo de Liderança – Por Delegação (Rouco, 2012)
Responsabilidades, tarefas e decisões são confortavelmente delegadas. Existe confiança, sustentação e apoio para os outros executarem as tarefas.

Objetivo (Rizzo, House & Lirtzman, 1970)
Grau de informação necessária sobre como o subordinado deve realizar o seu trabalho.

(Jackson & Schuler, 1985)
(Shoemaker, 2003)
Fator importante que aumenta o desempenho dos subordinados.

(Teas, 1980)
Produz um impacto positivo e significativo no compromisso organizacional e na satisfação no trabalho.

(Foote, Seipel, Johnson & Duffy, 2005)
(Bauer, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007)
(Agnihotri, Rapp, Kothandaraman & Singh, 2012)
Reduz a tensão proveniente do trabalho – *stress* – *burnout*, intenções de *turnover*, e aumenta a coesão entre pares.

Feedback(Mayer & Gavin, 2005)
(Souza, 2011)

Capacidade de dar aos outros reconhecimento pelas suas prestações, dar resposta específica a cada situação ou pessoa. Estabelecer uma zona de comunicação, interesse e motivação.

Sentimento de Justiça

(Rouco, 2012)

O líder militar confere recompensas e aplica punições de acordo com os méritos dos casos em questão. A imparcialidade é indispensável em todas as situações que requerem julgamento.

Confiança Cognitiva

(McAllister, 1995)

Sentimento resultante da avaliação racional da capacidade de um indivíduo fazer face a compromissos, regras, ordens, tarefas, pressupõe confiança nas suas competências.

Confiança Emocional

(McAllister, 1995)

Sentimento resultante da avaliação emocional que deriva da preocupação entre indivíduos em relação ao risco ou incerteza sobre se a outra parte pretende ou vai agir de forma adequada.

Iniciativa

(Rouco, 2012)

Desencadear a ação na ausência de ordens, enfrentar novas e inesperadas situações com uma atitude de ação pronta.

Promove-se através da atribuição de tarefas compatíveis com os postos e níveis de experiência.

Sense of Accomplishment

(Senne, 2014)

Vontade de fazer mais do que só atender às exigências de trabalho e às necessidades da organização. Sentimento de dever cumprido.

Empowerment/Autonomia

(Rouco, 2012)

Na ausência de ordens, é a capacidade de iniciar e desenvolver ações autónomas que concorram para a obtenção dos objetivos estratégicos da organização.

Delegação/Responsabilização

(Heller, 1999)

A delegação eficaz transmite um maior sentido de responsabilidade que se traduz num sentimento de valorização e satisfação. Os subordinados terão um melhor desempenho num ambiente estruturado, onde se saiba quais os deveres e responsabilidades de cada um, e onde lhes sejam atribuídas tarefas que ampliem as suas capacidades.

Disciplina(AR, 2014)³²

Consiste na exata observância das leis e regulamentos, bem como das ordens e instruções emanadas dos legítimos superiores hierárquicos em matéria de serviço, em obediência aos princípios inerentes à condição militar.

Voz (Tenho voz? Sou ouvido?)

(Dromey, 2014)

A voz dos subordinados constitui um pilar sólido na base do alinhamento quando as suas opiniões são procuradas, ouvidas e quando estes sentem que esta é valorizada.

Resiliência

(Rouco, 2012)

Capacidade de recuperar prontamente de descompensações emocionais, resultantes de experiências difíceis, dolorosas, traumatizantes ou altamente stressantes.

Comunicação

(Rouco, 2012)

Capacidade que o líder tem de transmitir informação com facilidade, de forma oral e ou escrita, discurso (oral e escrito) fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo.

³² Cfr. com N.º 1, do Artigo 2.º, Lei n.º 66/2014 de 28 de agosto da Assembleia da República, 2014.

Preocupam-se comigo?

(Rouco, 2012)

O líder reconhece e diagnostica as necessidades, expectativas dos seus subordinados e procura conciliá-las com os objetivos da organização.

Missão Organizacional

(Rouco, 2012)

Consciência das linhas de orientação, estabelecidas pela organização, no âmbito institucional, interna e externamente.

Visão

(Rouco, 2012)

Manifestação de forma doura e entusiástica do futuro da organização, baseado em fatores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica.

Estratégia Organizacional

(Boswell & Boudreau, 2001)

O alinhamento é baseado numa compreensão profunda e precisa da estratégia organizacional. Os subordinados precisam de entender tanto a estratégia organizacional como as ações que estão alinhadas com a estratégia. Os autores definem-na como “*line of sight*”.

Fit with Culture

(Furnham, Petrides, Tsaousis, Pappas & Garrod, 2005)

Existe congruência, um vínculo alinhado entre as normas e os valores da organização e os da pessoa.

Conhecimentos, Capacidades, Competências

(Hillage & Pollard, 1998)

Os chavões da empregabilidade compreendem o conhecimento (o que sabem), as capacidades (o que fazem com o que sabem) e as competências (como fazem).

(Harvey, 1991)

A competência apresenta quatro componentes – *Knowledge*³³, *Skill*³⁴, *Ability*³⁵, *Other*³⁶ (KSAO) – e permite avaliar os conhecimentos, capacidades, aptidões e outras características necessárias para obter desempenhos superiores.

(Hillage & Pollard, 1998)

Se os subordinados adquirirem as competências adequadas ao desempenho da tarefa, a predisposição para a realizar irá ser maior, expressando índices de motivação e iniciativa superiores para fazer face à exigência laboral

Flexibilidade

(Rouco, 2012)

Adaptação eficaz à diversidade de situações em permanente transformação, independentemente do grupo ou grupos em que se insere.

Exigência Laboral

(Rouco, 2012)

Qualquer unidade, ao nível de qualquer escalão, tem capacidades e limitações. Os líderes têm de conhecer, permanentemente e em detalhe, estes dois fatores decisivos para a avaliação ponderada das condições de empenhamento das suas unidades no desempenho diário da tarefa.

³³ Informação necessária e específica para realizar as tarefas (Rouco, 2012, p. 60).

³⁴ Proficiência no uso de instrumentos e equipamentos na função. Esta habilidade deve ser adquirida num ambiente educacional ou através da formação informal (aprendizagem ao longo da vida) (Rouco, 2012, p. 60).

³⁵ Combinação da inteligência, orientação espacial e o tempo de reação. Fornece estimativas acerca da capacidade específica de um indivíduo para realizar uma tarefa (Rouco, 2012, p. 60).

³⁶ Características adicionais necessárias para fazer bem um trabalho, por exemplo a atitude e a personalidade (Rouco, 2012, p. 60).

Oportunidades de Promoção

(Curtis, Upchurch & Severt, 2009)

Esta dimensão é uma variável intrínseca aos fatores motivacionais no desempenho da tarefa.

Adesão/Envolvimento

(Wiener, 1982)

Interiorização dos valores da organização, quando estes são coerentes com o que os indivíduos valorizam ou consideram como desejável.

(Mowday, Porter & Steers, 1982)

Baseia-se nas relações de troca que se desenvolvem entre o subordinado e sua organização, ocorre quando o subordinado sente equidade entre recompensas, oportunidades e contribuições.

Trabalho de equipa

(Rouco, 2012)

Aos líderes compete criar e desenvolver o espírito de equipa entre os seus subordinados, por forma a motivá-los para a execução empenhada e confiante das suas tarefas.

Retenção de Talento (*employee-role alignment*)

(Souza, 2011)

Conhecer os subordinados, as suas características e particularidades, tornando o processo de incorporar, alocar e manter as pessoas certas nos cargos adequados a cada uma delas.

Expectativas dos Superiores

(Rouco, 2012)

Os subordinados devem saber aquilo que esperam deles, e devem ser informados sobre os requisitos específicos da tarefa a cumprir através de ordens claras e concisas.

Empatia

(Rouco, 2012)

Escutar de forma atenta, aberta e interessada, e compreender os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.

Faço parte da Solução?

(Rouco, 2012)

Identificar os problemas de fundo e os seus pontos-chave, analisando-os sob várias perspetivas, e apresentar as melhores soluções para os resolver.

Exemplo

(Rouco, 2012)

A implementação deste princípio requer coragem moral e física: para dar o exemplo, os comandantes fixam metas e padrões exigentes, mas acessíveis, e asseguram que as suas próprias ações correspondem àquela exigência.

Satisfação

(Purkiyani, Ghaffari & Safdaryan, 2014)

Resulta das atitudes e sentimentos do subordinado em relação ao trabalho. A atitude positiva em relação ao desempenho da tarefa indica satisfação.

Negociação

(Rouco, 2012)

Definir objetivos, recolhendo e analisando a informação necessária para apresentar propostas ou implementar soluções de forma a melhorar a eficiência e eficácia organizacional.

Entusiasmo

(Rouco, 2012)

Manifestação de interesse sincero e de zelo na execução dos deveres regulamentares ou decorrentes de tarefas ou missões circunstanciais. O otimismo e alegria do comandante constituem um importante contributo para que o entusiasmo se verifique nas ações dos subordinados.

Formação Informal

(Leslie, Aring & Brand, 1998)

(*establish a learning environment/enhancement*)

Designada por formação “*outside the classroom*”, baseada no sistema da aprendizagem ao longo da vida. Prepara os trabalhadores para serem mais eficazes nas suas tarefas laborais retendo informações e/ou conteúdos por muito mais tempo.

Investimento em Treino e Formação

(Rouco, 2012)

A organização investe na formação e treino dos subordinados fornecendo a informação adequada, ensinando-lhes os procedimentos apropriados para obter os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais exigidos.

Reconhecimento Profissional

(Rouco, 2012)

Avaliação, recompensas, *feedback* e valorização do desempenho (positivo ou negativo), ou das contribuições significativas dos subordinados, na procura do sucesso e do aumento de comportamentos desejados.

Socialização

(Gibson, Donnelly & James, 1988)

Processo pelo qual as organizações inserem os novos empregados na cultura organizacional.

(Schein, 1992)

Em termos culturais, a socialização envolve transmissão de valores, de pressupostos e de atitudes dos funcionários mais antigos aos mais novos.

Integração/Inclusão

(Gibson, Donnelly & James, 1988)

A integração organizacional é obtida especialmente mediante o alinhamento e a integração das metas dos indivíduos com as da organização.

Ambiente Relacional

(Leiter & Maslach, 1988)

O contacto com as pessoas pode ser uma fonte de angústia, frustração, conflito ou bem-estar na profissão; essas experiências negativas/positivas são um elemento importante na satisfação e alinhamento do funcionário com a organização. Este contacto pode ser entre pares ou com os superiores hierárquicos.

Compromisso Organizacional

(Rego, 2003)

(Meyer, Allen & Smith, 1993)

O conceito possui três componentes:

- Afetivo – desejo de fazer parte da organização;
- Instrumental – necessidade de permanecer na organização, custos associados ao ato de abandonar a organização;
- Normativo – dever de permanência, devido a pressões normativas, influências culturais familiares ou do processo de socialização aquando o ingresso.

Desejo de Permanência

(Rouco, 2012)

Profunda dedicação à organização e materialização dos objetivos organizacionais, com padrões de elevada exigência e vontade em ficar, e uma procura, permanente, em melhorar os reais desempenhos.

Motivação

(Robbins, 2009)

Aspeto dinâmico do comportamento responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Coesão

(Rouco, 2012)

Criar e desenvolver nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, com vista ao prestígio da organização a que pertence e ao cumprimento dos seus objetivos estratégicos.

Apoio/Supervisão

(Rouco, 2012)

Permite ao comandante verificar se as ordens que deu foram compreendidas e, ao mesmo tempo, demonstrar o seu interesse pelos subordinados e pelo cumprimento da missão.

Uma supervisão excessiva provoca ressentimento, uma supervisão insuficiente provoca frustração.

Oportunidades de Carreira

(Insync Surveys, 2010)

Possibilidade de desenvolver os funcionários a nível técnico, providenciar um ambiente de aprendizagem, permitir o desenvolvimento de conhecimentos existentes e o investimento na obtenção de novos cargos ou funções.

Recursos/Tecnologias apropriados para a função

(Insync Surveys, 2010)

Disponibilização de recursos e implementação de sistemas tecnológicos flexíveis e ferramentas *user-friendly* com vista ao aumento da produtividade aquando a realização das tarefas diárias.

Mudança Organizacional

(Rouco, 2012)

Ocorre quando surgem novas situações, espera-se uma procura, através da criatividade, de formas inovadoras para mudar, crescer e melhorar os padrões organizacionais mesmo face a forte oposição, desafiando o *status quo*.

Gestão de Conflitos

(Rouco, 2012)

Incentivar e facilitar, através do bom senso, a resolução construtiva dos conflitos organizacionais procurando constantemente o consenso, tomando decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspetivas.

Stress

(Basch & Fischer, 2000)

Resposta inespecífica do corpo a qualquer solicitação ou exigência. Necessidade que o organismo tem em adaptar-se a uma nova situação com vista ao restabelecimento do equilíbrio.

Informação

(Rouco, 2012)

Difusão de informação relevante sobre as decisões, planos e atividades para envolver todos os indivíduos nos processos com repercussão no desempenho.

Recrutamento/Seleção (*Hiring for fit*)

(Chiavenato, 2009)

Processo de procura, de atração de candidatos para uma determinada função, seleção e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível.

(Rocha, 1997)

Processo exigente na medida em que é necessário suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso num contexto dinâmico e competitivo.

APÊNDICE A – MODELO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO

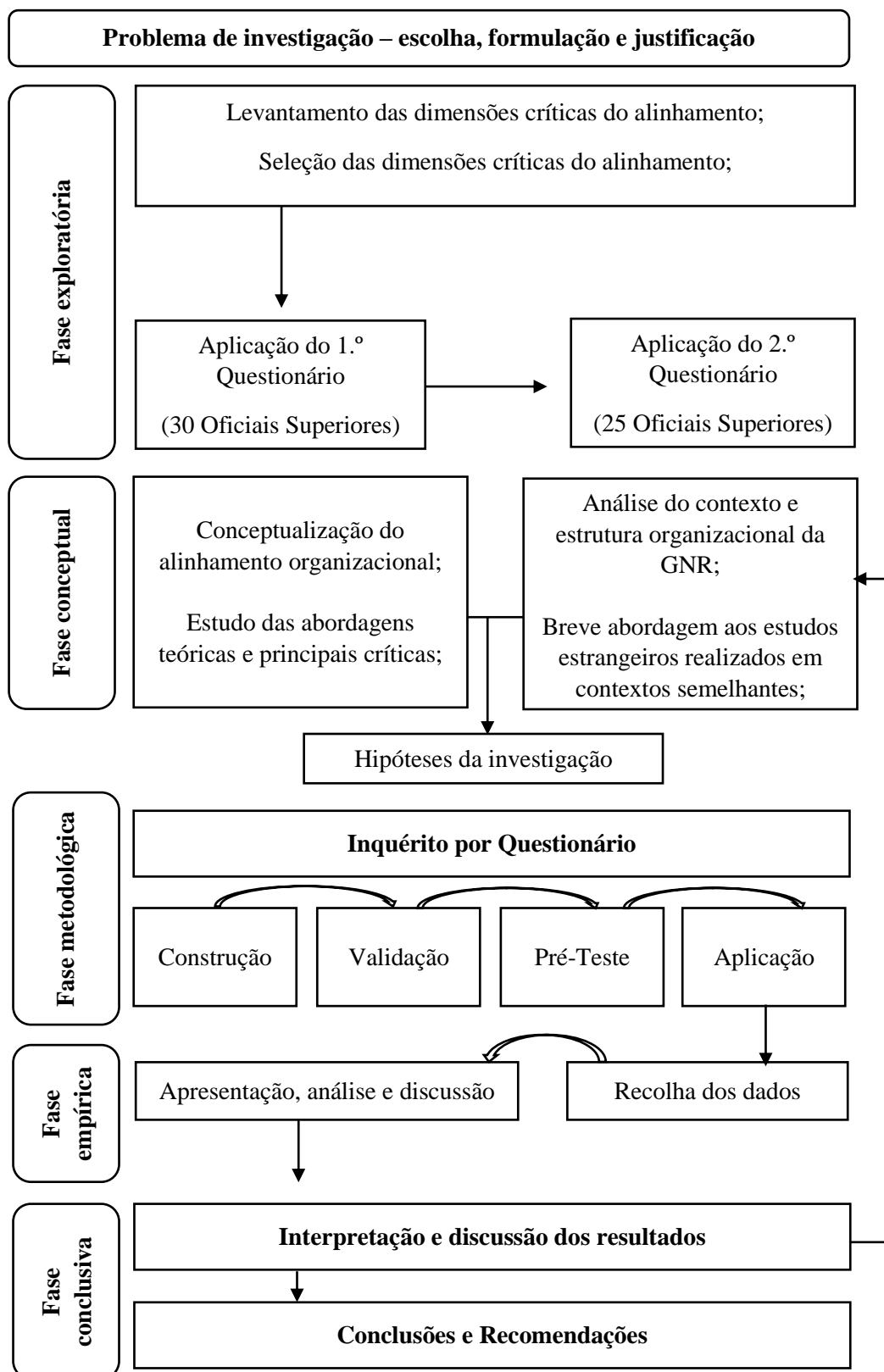


Figura n.º 11 – Modelo metodológico da investigação.

Fonte: Elaboração Própria.

APÊNDICE B – MODELO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO

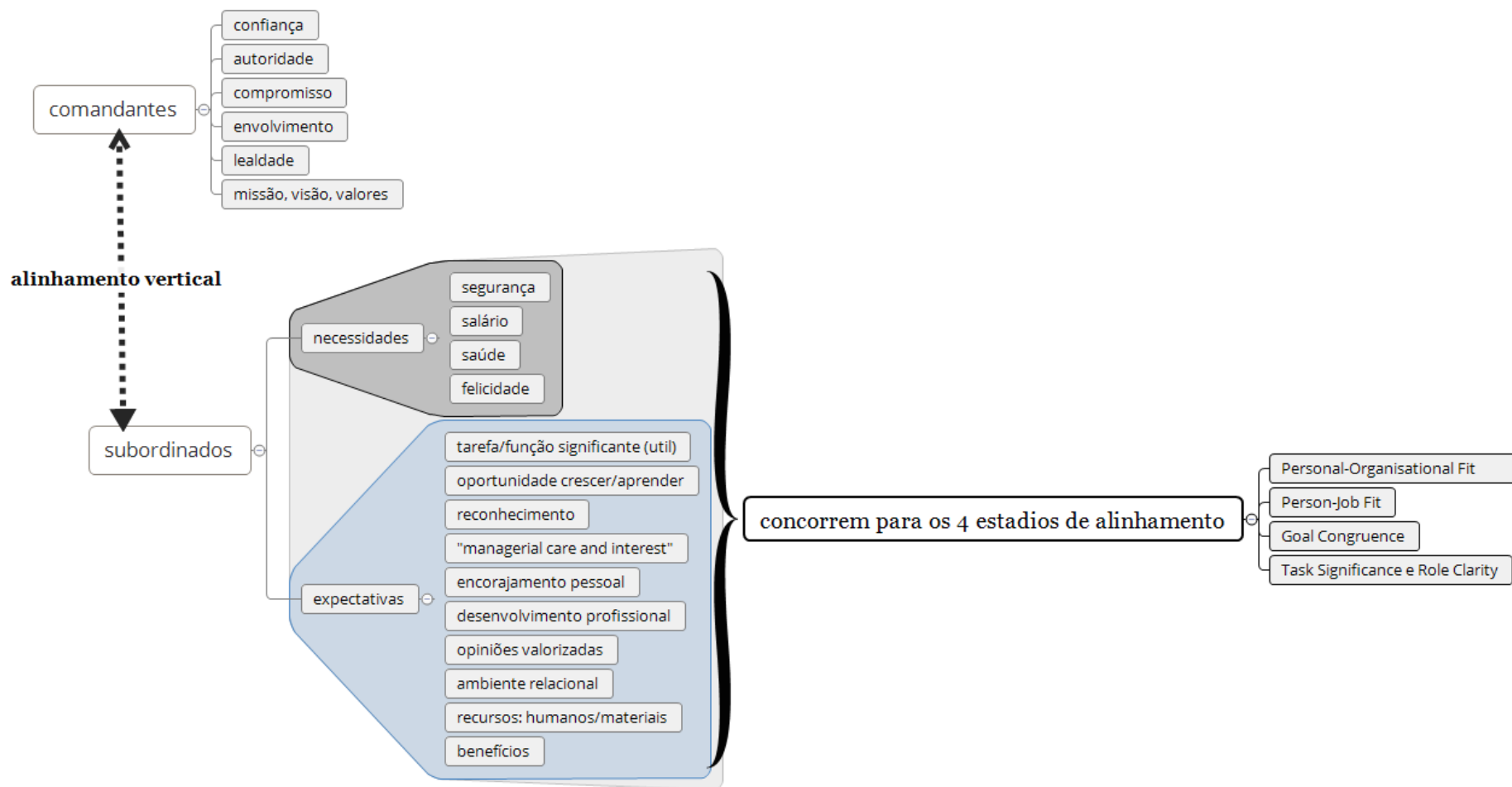


Figura n.º 12 – Modelo conceptual da investigação (1/2).

Fonte: Elaboração Própria

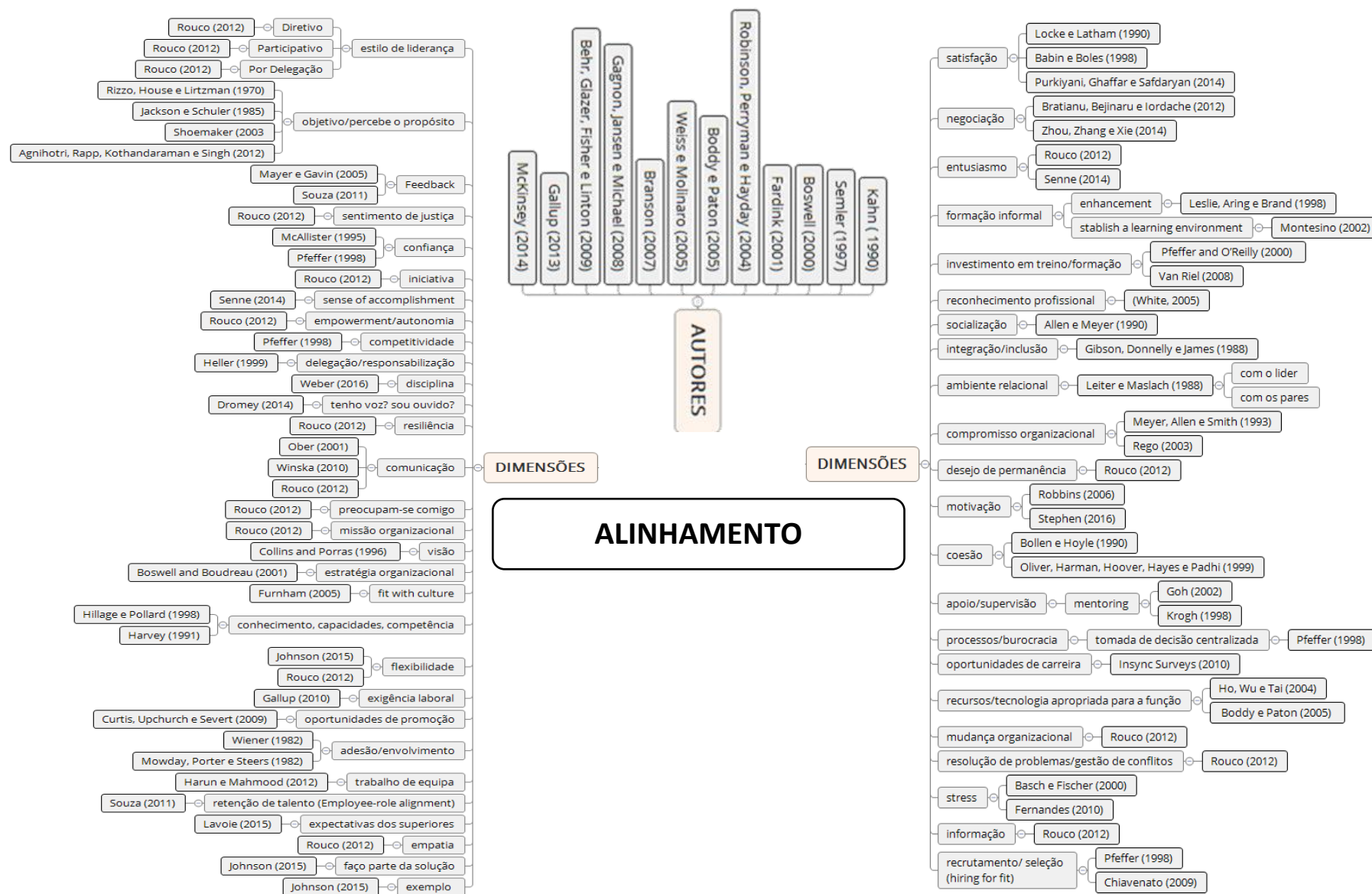


Figura n.º 13 – Modelo conceptual da investigação (2/2).

O Alinhamento dos Subordinados com os Objetivos da Guarda Nacional Republicana

Análise Comparativa: Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Lisboa e Grupo de Intervenção de Ordem Pública

APÊNDICE C – MODELO EMPÍRICO DA INVESTIGAÇÃO

C.1. Introdução

Neste apêndice é ilustrada a evolução da investigação desde o modelo teórico ao modelo empírico proposto, conforme a Figura n.º 14.

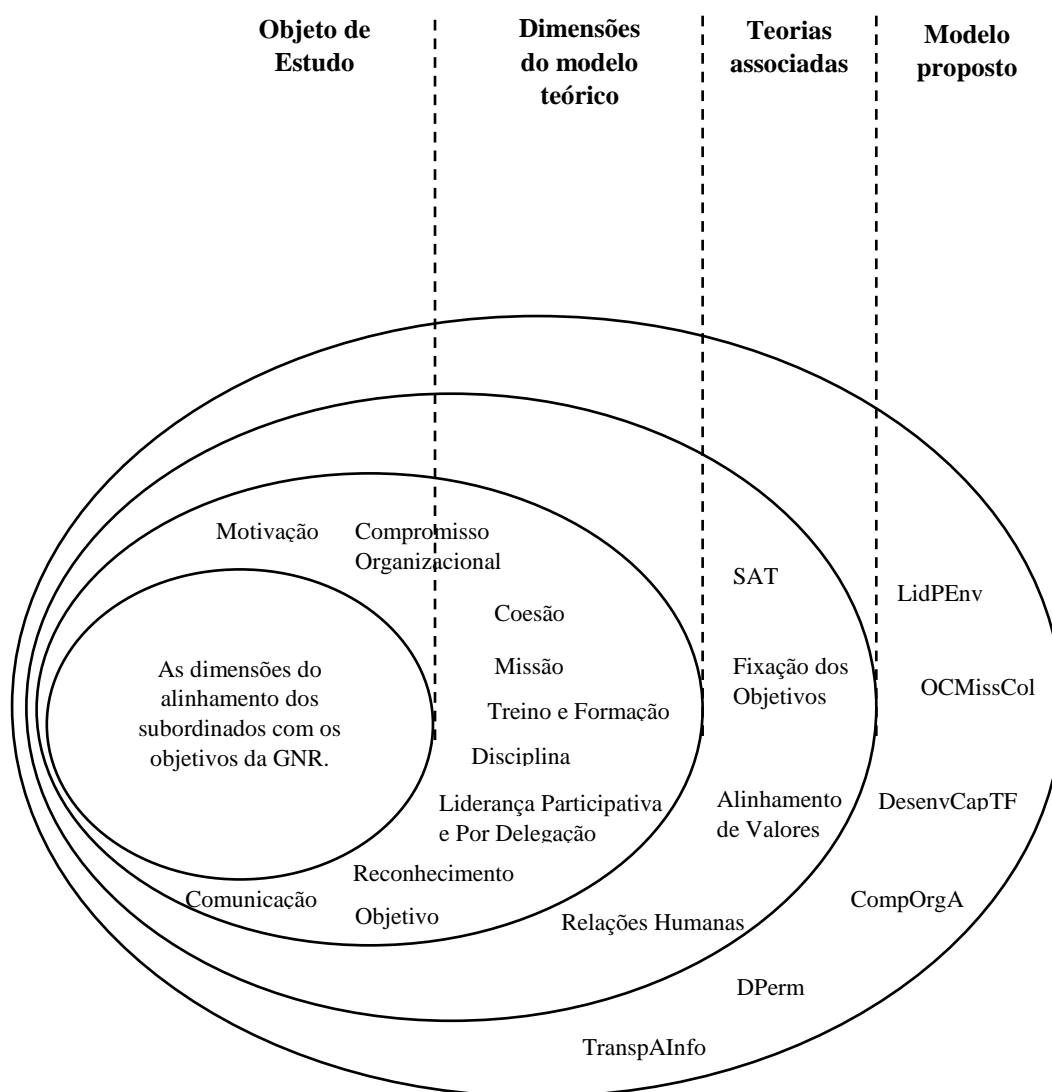


Figura n.º 14 – Modelo empírico da investigação.

Fonte: Elaboração Própria.

APÊNDICE D – PROCESSO DE SELEÇÃO DAS DIMENSÕES DO ALINHAMENTO

D.1. Introdução

Este apêndice sustenta a escolha das 10 dimensões do alinhamento num universo de 55 dimensões extraídas da revisão de literatura. Surgiu a necessidade de selecionar apenas o número de dimensões anteriormente referido pela enorme extensão que a investigação teria, caso não se tivessem limitado as variáveis do estudo.

Importa referir que qualquer das 55 dimensões, ou outras, não referidas neste estudo, são suscetíveis de ser medidas e contribuem para o alinhamento, como demonstra a literatura existente. Neste sentido, a seleção das dimensões realizou-se através de dois processos distintos elencados neste apêndice.

D.2. Primeiro processo de seleção

No primeiro processo de seleção submeteu-se um questionário a 30 especialistas – 20 Majores de Cavalaria e Infantaria e a 10 Tenentes-Coronéis das mesmas armas. A escolha desta amostra teve por base o facto destes Oficiais Superiores deterem uma grande experiência de comando outrora adquirida no posto de Oficial Subalterno/Capitão, valores cimentados acerca da cultura organizacional e pelas lições aprendidas que adquiriram ao longo da sua carreira, o que lhes permite selecionar de forma objetiva o que pode ou não influenciar o alinhamento.

O questionário é composto pelas dimensões contidas no glossário de dimensões e tem o enunciado representado na Figura n.º 15.

Tema: “O Alinhamento dos subordinados com os objetivos da Guarda Nacional Republicana. Análise Comparativa: Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Lisboa e Grupo de Intervenção de Ordem Pública”.

O presente Trabalho de Investigação Aplicada pretende definir alinhamento e selecionar as dimensões que mais contribuem para esse fenómeno na Guarda Nacional Republicana.

Bloco A: Caracterização do entrevistado

- 1.Nome:
- 2.Posto/Função:
- 3.U/E/O:
- 4.Local:
- 5.Data:

Bloco B: O Alinhamento

O alinhamento é um indicador de quão bem a estratégia organizacional, a cultura e os sistemas reforçam a contribuição combinada dos colaboradores para o alto desempenho organizacional (Semler, 1997). De acordo com Branson (2007) só existe alinhamento se os indivíduos envolvidos se identificarem com o conjunto de valores organizacionais e se estiverem orientados para os objetivos da organização.

1. Das seguintes dimensões assinale com uma cruz (X) as que, na sua opinião e de acordo com a definição adjacente, influenciam positivamente o alinhamento dos subordinados tendo em consideração o contexto organizacional da GNR.

Figura n.º 15 – Enunciado do questionário aplicado a 30 especialistas.

Fonte: Elaboração Própria.

Após a análise dos resultados obtidos e de acordo com os especialistas inquiridos, as dimensões “estilo de liderança diretivo”, “oportunidade de promoção”, “negociação”, “processos e burocracia” e “stress” obtiveram uma média de respostas afirmativas abaixo de

50%, e por isso foram eliminadas nesta primeira fase, como demonstra a Figura n.º 18 disposta no final deste apêndice.

D.3. Segundo processo de seleção

No segundo processo de seleção foi submetido um questionário a 25 especialistas – 16 Majores de Cavalaria e Infantaria e 9 Tenentes-Coronéis das mesmas armas. O questionário é composto pelas dimensões contidas no glossário de dimensões à exceção das dimensões eliminadas no processo anterior e tem o enunciado representado na Figura n.º 16.

1. Nas dimensões que se seguem assinale com uma cruz (X) no local respetivo à pertinência que atribui a cada dimensão, de acordo com a definição adjacente e com a sua opinião. Considerando que cada dimensão ou é “essencial”, ou é “útil, mas não essencial”, ou é “desnecessária” para o alinhamento dos subordinados tendo em consideração o contexto organizacional da GNR.

Figura n.º 16 – Enunciado do questionário aplicado a 25 especialistas.

Fonte: Elaboração Própria.

Para validar e selecionar as dimensões foram seguidos os requisitos dos testes e método de Lawshe (1975), em que estas são apresentadas a um número de peritos (N) para verificar a sua pertinência segundo três respostas possíveis: *essencial* (n), *útil, mas não essencial* e *desnecessário*. O RVC obtém-se a partir da seguinte fórmula:

$$RVC = \frac{n - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

Os itens a considerar baseiam-se no número de especialistas inquiridos e no número de respostas “*essenciais*”, conforme a Tabela n.º 1. Cada especialista analisou e respondeu ao questionário de forma individual a fim de evitar influência de opiniões. As suas respostas permitem valorizar a pertinência do estudo de cada dimensão no contexto desta investigação.

Tabela n.º 1 – Valores mínimos de rácio de validade de conteúdo.

Número de Peritos	Min RVC
10	0,62
15	0,49
20	0,42
25	0,37
30	0,33
35	0,31
40	0,29

Fonte: Adaptado de Lawshe (1975).

A Figura n.º 19, que consta no final deste apêndice, demonstra os valores do RVC das respostas obtidas dos Oficiais Superiores, de acordo com o método de validação de Lawshe (1975) verifica-se que 42 dimensões obtiveram um RVC com valor superior a 0,37. As 7 dimensões que obtiveram um RVC com valor inferior a 0,37 não foram consideradas pertinentes para a investigação.

As dimensões “*sense of accomplishment*”, “*empowerment/autonomia*”, “*formação informal (enhancement)*”, “*socialização*”, “*desejo de permanência*”, “*recursos e tecnologias apropriados para a função*” e “*mudança organizacional*” foram eliminadas do conjunto de dimensões a estudar na presente investigação por terem apresentado um RVC com valor inferior a 0,37 como demonstra a Tabela n.º 2.

Tabela n.º 2 – Resultados da validade de conteúdo para cada dimensão eliminada.

Dimensão	RVC
<i>Sense of accomplishment</i>	0,28
<i>Empowerment/Autonomia</i>	0,36
<i>Formação Informal (enhancement)</i>	0,28
<i>Socialização</i>	0,32
<i>Desejo de Permanência</i>	0,36
<i>Recursos/Tecnologias apropriados para a função</i>	0,24
<i>Mudança Organizacional</i>	0,32

Fonte: Elaboração Própria.

D.4. Conclusões

Com base nos dados acima referidos, importa indicar que, após estes dois processos de seleção, o presente estudo de investigação compreendia ainda 42 dimensões caracterizadoras do alinhamento. As 10 dimensões do modelo teórico desta investigação foram seleccionadas tendo em conta os componentes ilustrados na Figura n.º 17.

Esses componentes são, essencialmente, o primeiro questionário aplicado a 30 especialistas, o segundo questionário submetido a 25 especialistas tendo por base o método de Lawshe (1975), a profunda análise da revisão da literatura, a reflexão com o orientador, Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco, e com a coorientadora, Major de Cavalaria da GNR Lucília Silva, e os estudos empíricos existentes que abordam as dimensões deste estudo.

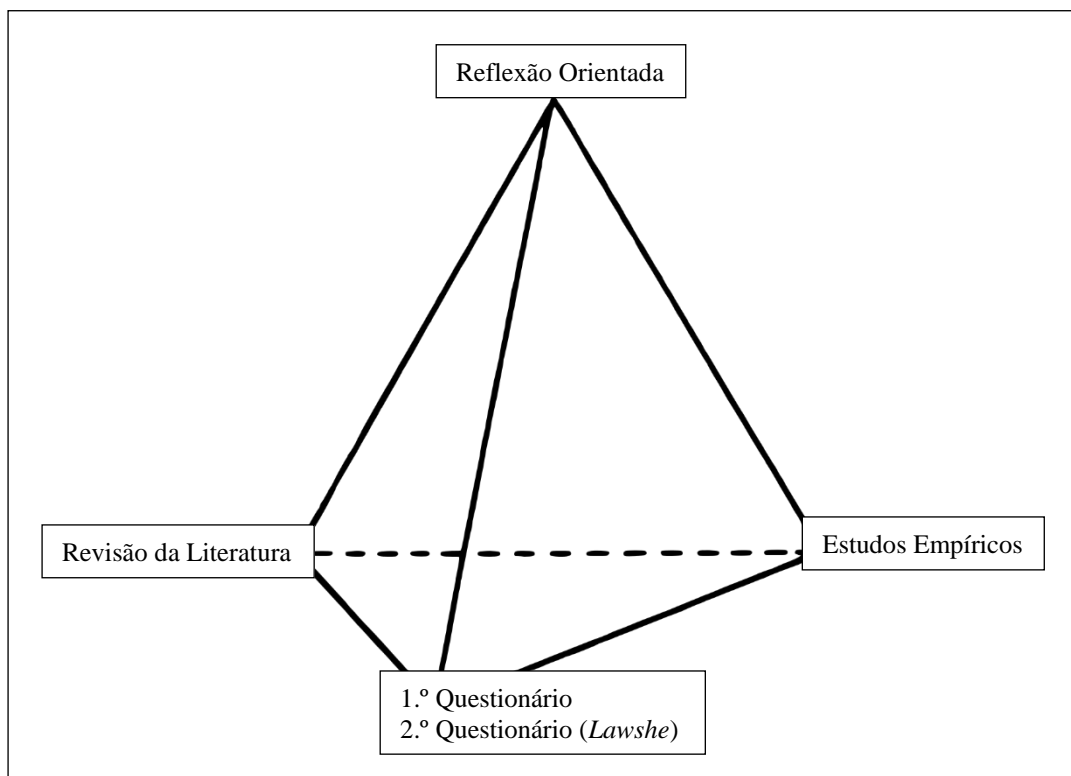


Figura n.º 17 – Modelo de seleção das dimensões.

Fonte: Elaboração Própria.

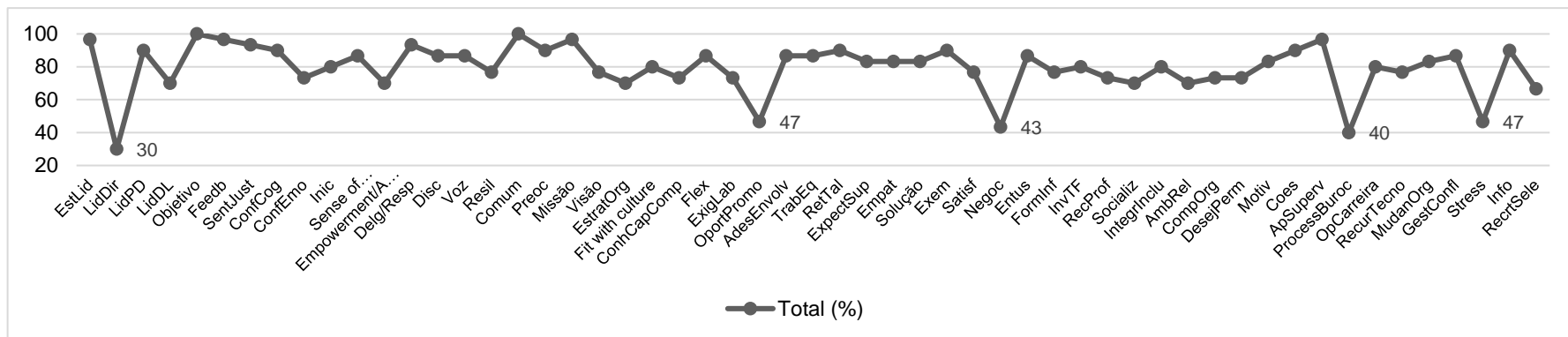


Figura n.º 18 – Valores em percentagem (%) das respostas obtidas.

Fonte: Elaboração Própria.

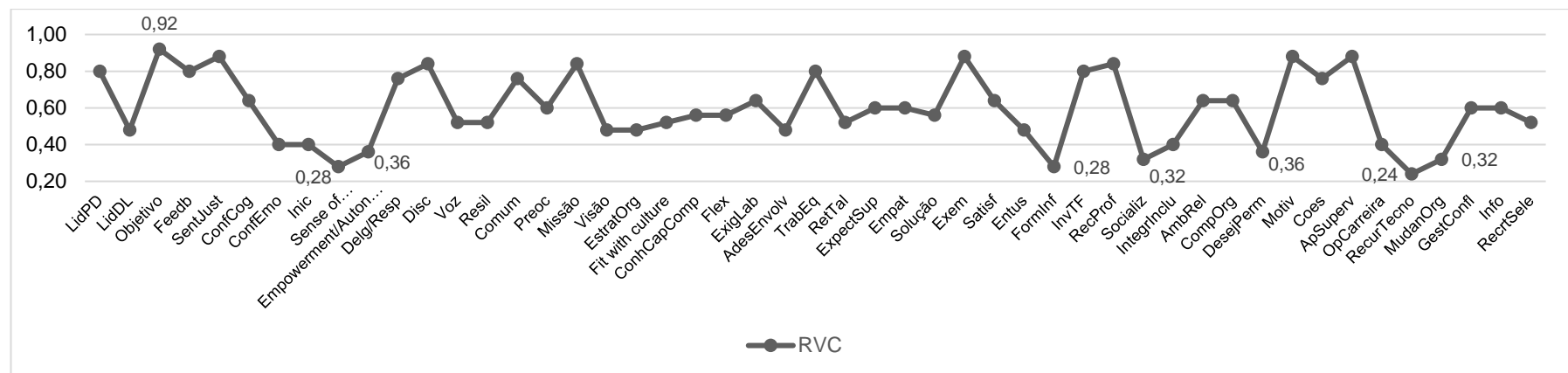


Figura n.º 19 – Valores do rácio de validade de conteúdo para cada dimensão.

Fonte: Elaboração Própria.

APÊNDICE E – MODELO DOS TRÊS COMPONENTES

E.1. Introdução

Neste apêndice pretende-se explorar o modelo dos três componentes do compromisso organizacional proposto por Meyer, Allen e Smith em 1993, recorrendo à literatura de referência de Arménio Rego na sua obra de 2003 e 2007 e de José Nascimento, Albino Lopes e Maria Salgueiro no seu estudo em 2008.

E.2. O modelo

O modelo conceptual demonstra que o desejo individual de um subordinado em alcançar os objetivos organizacionais depende da natureza da ligação entre o indivíduo e a organização – afetiva, normativa, instrumental (Meyer & Allen, 1997). Tendencialmente os indivíduos que desejam pertencer à organização empenham esforços superiores que os que se sentem obrigados ou necessitam de a ela pertencer (Rego, Cunha, & Souto, 2007).

O Quadro n.º 9 representa os três componentes onde são relacionados com a origem do sentimento de pertença e com o estado psicológico a que corresponde cada componente.

Quadro n.º 9 – Os três componentes do compromisso organizacional.

Componente	Caracterização	O indivíduo permanece porque...	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	...sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou do dever moral) em permanecer na organização.	...sente que deve permanecer.	Obrigaçāo
Instrumental (ou calculativa)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização pelo reconhecimento dos custos associados à sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	...sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: Adaptado de Rego (2003, p. 27).

E.3. Desenvolvimento de cada componente

Rego et al. (2007) e os estudos de Meyer e Allen (1997) demonstram que a componente afetiva está presente quando um indivíduo sente que a organização o trata de modo justo e apoiante, confia nos seus líderes, está satisfeito com o trabalho, os seus valores e os da organização estão alinhados, os seus objetivos e os da organização estão alinhados.

O compromisso normativo é característico de indivíduos que interiorizam as normas organizacionais mediante socialização, sentem-se satisfeitos e apoiados, reconhecem que a organização fomenta valores que defendem, confiam nos seus líderes e sentem-se tratados como pessoas e não como ferramentas de trabalho. O compromisso instrumental desenvolve-se quando o subordinado reconhece que a saída da organização implica perder tudo o que nela já investiu, quando não tem outra alternativa de emprego, ou quando é impossibilitado de desenvolver capacidades.

Em suma, o compromisso afetivo faz com que o indivíduo se sinta motivado em alcançar o sucesso da organização, já o compromisso instrumental está orientado para o alcance de objetivos meramente pessoais (manutenção do emprego, remuneração, oportunidades de carreira). Quanto ao compromisso normativo os indivíduos desempenham o seu trabalho, mas sem entusiasmo ou envolvimento, permanecendo na organização até o sentimento de obrigação moral ser imperativo para ele (Nascimento et al., 2008).

APÊNDICE F – TEORIAS RELACIONADAS

F.1. *Systematic agreement theory*

Systematic Agreement Theory (SAT) sugere um modelo conceptual que analisa em que medida é que o alinhamento entre os subordinados e a missão, estrutura e cultura organizacional contribuem para o cumprimento dos objetivos organizacionais (Way & Johnson, 2005); (Semler, 1997). A SAT introduz quatro aspetos fundamentais relativos ao alinhamento organizacional: (i) alinhamento estrutural; (ii) alinhamento cultural; (iii) alinhamento de desempenhos; (iv) *environment alignment*.

De acordo com Semler (1997) o alinhamento estrutural é caracterizado pela congruência entre os objetivos/missões de cada departamento dentro da organização e a forma como os subordinados são escolhidos para cumprir essas metas. Segundo o mesmo autor, o alinhamento cultural refere-se ao papel da liderança e dos recursos humanos em produzir uma cultura organizacional orientada para a visão e missão da organização.

O alinhamento de desempenhos indica em que medida é que os resultados reais correspondem aos resultados necessários que a organização deve atingir para que consiga cumprir a missão organizacional (Semler, 1997). O último aspeto da SAT de Semler (1997) explica como é que os subordinados individualmente podem melhorar a eficiência e a eficácia organizacional.

A SAT apresenta um modelo explicativo sobre a importância do alinhamento na eficácia organizacional, mas de acordo com Way e Johnson (2005) não explica de que forma é que os líderes devem orientar os seus subordinados no processo de alinhamento com a organização, e por isso segue-se a exposição da próxima teoria.

F.2. Teoria da fixação dos objetivos

A teoria de Locke e Latham de 1968 estabelece que quando os objetivos estão inequivocamente bem definidos, os subordinados alcançam-nos de forma motivada. A falta de clareza num objetivo conduz a desempenhos inferiores (Nascimento, 2013), uma vez que de acordo com Cavalcanti (2005) os objetivos devem obedecer a determinadas características,

conducentes a um nível mais elevado de motivação: devem ser aceitáveis³⁷, específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e enquadrados no tempo (SMART)³⁸.

De acordo com o estudo desenvolvido por Locke e Latham (1990) a maior fonte de motivação no trabalho é lutar por um objetivo específico e não por um objetivo vago, como por exemplo “faça o seu melhor” ou “dê o seu máximo”, ou ainda a própria ausência de orientações. A teoria da fixação dos objetivos releva para esta investigação, uma vez que explica como e porque é que os subordinados se comprometem com os objetivos organizacionais (Lawler, 1997).

F.3. Teoria das relações humanas

Esta teoria vem reagir em oposição à Teoria Clássica da Administração³⁹ por ter surgido a necessidade de humanizar e democratizar as organizações e como consequência imediata das conclusões do estudo de Elton Mayo entre 1927 e 1932 (Nascimento, 2013).

Através do seu estudo, Mayo destacou os pontos caracterizadores das relações humanas inerentes a esta teoria. Estes são a promoção de uma formação e informação adequadas ao trabalho realizado; receber *feedback* sobre o desempenho, existência de canais de comunicação eficientes, confiança e segurança nos superiores hierárquicos, oportunidades de carreira, coesão e bom ambiente relacional, inovação dos métodos de trabalho, integração e socialização (Elaina, 2013).

Esta teoria conclui que a produtividade é resultante da integração social no grupo de trabalho e não da capacidade física ou fisiológica do trabalhador, no *empowerment* dado ao subordinado, à confiança nele depositado e ao seu contributo pessoal e profissional na prossecução dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2004). Para o alinhamento, esta teoria reveste-se de uma perspetiva orientada para a promoção e incentivo das relações interpessoais na organização como solução para alcançar os objetivos organizacionais.

³⁷ De acordo com Ferreira, Boas e Esteves (2005, p. 8) “os objetivos devem fazer sentido para os subordinados e não entrar em conflito com os seus objetivos pessoais”.

³⁸ Cfr. Anexo B – Características de objetivos bem estabelecidos.

³⁹ Idealizada por Henri Fayol em 1910, o trabalhador era considerado uma ferramenta de trabalho que apenas servia para produzir (Nascimento, 2013).

F.4. Teoria do alinhamento de valores – Liderança ética e autêntica

Raich e Dolan (2008) demonstram que a existência de uma cultura partilhada de valores⁴⁰ presente na atividade diária dos subordinados, permite à organização sustentar a sua própria evolução e desenvolvimento, maximizando desempenhos. O alinhamento entre os valores da organização e os valores de todos os colaboradores constitui uma vantagem competitiva vital (Raich & Dolan, 2008).

O líder ético demonstra uma conduta normativamente apropriada através de ações pessoais e relacionamentos interpessoais, conseguindo promover tais condutas e partilha de valores entre os seus subordinados através da comunicação bilateral (Huang & Paterson, 2017). A base de qualquer organização assenta em valores, ética e cultura organizacional, em que os comandantes têm de conseguir orientar os comportamentos dos seguidores para obter altos padrões organizacionais (Rouco, 2012).

Este modelo é sustentado por estudos realizados por Dolan (2012), que apresentam a importância positiva do alinhamento de valores para a organização e para todos os que dela fazem parte. Essa importância positiva é elencada pelas seguintes dimensões (Dolan, 2012):

- Satisfação no trabalho – produz emoções positivas, aumentando o nível de desempenho dos subordinados.
- Identificação e compromisso organizacional – a identificação organizacional (*fit with culture*) cria o sentimento de pertença do subordinado à organização, condição que contribui para o aumento do desempenho.
- Desejo de permanência – intenção de o subordinado permanecer na organização. As variáveis potenciadoras deste desejo são a satisfação no trabalho e a identificação organizacional.
- Desempenho – se as capacidades forem adequadas à função do subordinado, o alinhamento de valores gerará níveis de desempenho superiores, favorecendo a satisfação no trabalho, a identificação organizacional e o compromisso.
- Redução de conflitos – o alinhamento de valores mitiga os conflitos.

O alinhamento entre os valores dos subordinados e os objetivos organizacionais permitirá criar um clima de compromisso e de entusiasmo a todos os níveis da organização, aumentando a coesão interna e a capacidade de ação coletiva (Barret, 2011).

⁴⁰ Segundo Vargas (2005, p. 95) “os valores influenciam as nossas atitudes, dizendo-nos aquilo em que devemos acreditar, o que por sua vez serve de base às explicações que damos para o nosso comportamento”.

APÊNDICE G – DESTACAMENTO TERRITORIAL DA GNR

G.1. Introdução

Neste apêndice são apresentadas a missão, as atribuições, a estrutura, e as competências críticas inerentes à função de comandante de Destacamento Territorial, uma vez que constituem parte do objeto da análise comparativa. O apêndice resulta da análise de um relatório de 2009 realizado por uma empresa de consultoria com vista à revisão do perfil do comandante de Destacamento e de normativos internos, nomeadamente o Despacho n.º 53/09-OG, de 15 de março de 2010, o Regulamento Geral de Serviço da GNR (RGSGNR) aprovado pela Portaria n.º 722/85, de 25 de setembro, e o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR) aprovado pelo Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março.

G.2. Missão

O sucesso da missão varia consoante a cultura imposta por um comandante na sua unidade, a forma como motiva os subordinados, como os estimula à participação e a tomarem iniciativa (Rouco, 2012).

A componente territorial materializa-se pela dispersão das unidades territoriais em todo o território nacional, orientadas para as tarefas de comando, instrução, operacionais e logísticas na área de responsabilidade atribuída, integrando a estrutura base do dispositivo da GNR para o cumprimento da missão (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2009a).

G.3. Atribuições

O DTer agrupa um número variável de Postos Territoriais (PTer), em regra cinco a seis, com as respetivas áreas de intervenção atribuídas. Nas áreas de responsabilidade compete-lhes designadamente: a) Manter a lei e ordem; b) Auxiliar e proteger os cidadãos; c) Vigiar o território, com especial incidência nos pontos sensíveis⁴¹ (GNR, 2009a).

⁴¹ Consideram-se pontos e instalações sensíveis qualquer tipo de local, instalação ou infraestrutura, civil ou militar, que tenha reconhecida importância para a vida normal do País e das populações, em qualquer dos aspetos, político, militar e económico ou social (Cfr. com o n.º 1, do artigo 140.º do RGSGNR, aprovado pela Portaria n.º 722/85, de 25 de setembro).

G.4. Estrutura

De acordo com o n.º 2, da alínea h), do n.º 3 do Anexo B ao Despacho n.º 53/09-OG a estrutura orgânica do DTer integra núcleos de proteção do ambiente, de investigação criminal⁴² e a secção de programas especiais, bem como os PTer e, eventualmente, sempre que motivos de natureza operacional o justifiquem, Subdestacamentos Territoriais⁴³. A Figura n.º 20 ilustra a estrutura suprarreferida.

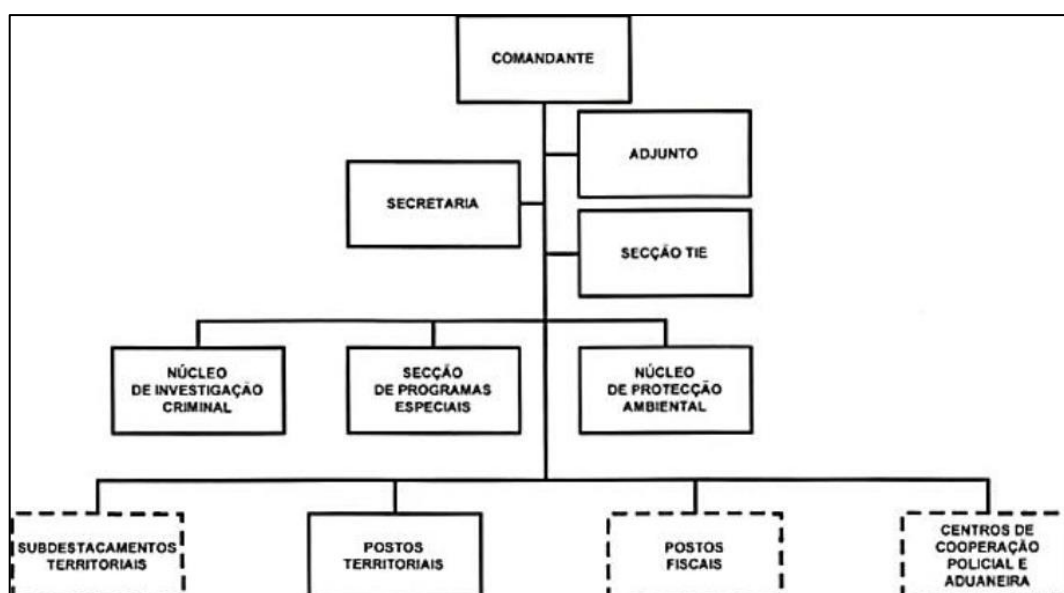


Figura n.º 20 – Estrutura orgânica do Destacamento Territorial.

Fonte: Anexo B ao Despacho do Comandante-Geral da GNR, n.º 53/09-OG (GNR, 2009a, p. 20).

G.5. Competências críticas no desempenho eficaz da função de comandante de Destacamento

A função de comando traduz-se no exercício da autoridade que é conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, unidades, estabelecimentos, subunidades e forças constituídas (Ministério da Administração Interna [MAI], 2009)⁴⁴.

⁴² Os núcleos de investigação criminal já não dependem dos CTer, nos termos previstos do Despacho n.º 18/14 - OG, de 11 de março.

⁴³ Subunidade que pode ser criada na dependência de um DTer.

⁴⁴ Cfr. n.º 1 do artigo 43.º do EMGNR, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março.

Os fatores críticos da função são todos os fatores suscetíveis de influenciar o desempenho, a satisfação dos efetivos e o eficaz cumprimento dos objetivos organizacionais, ou seja, a missão da GNR. (SDO Consultoria [SDO], 2009).

De acordo com esse relatório (2009) os fatores podem-se classificar em internos – decorrem da unidade territorial em que o militar está colocado – e externos – sempre que têm caráter externo à unidade territorial.

Para fazer face aos fatores críticos, o comandante de destacamento deve satisfazer os requisitos referentes às competências exigidas. Deste modo, o Quadro n.º 10 elenca as competências críticas que importam a esta investigação e que mais contribuem para o desempenho eficaz da função de comandante de DTer.

Quadro n.º 10 – Competências críticas do comandante de Destacamento

Competências Críticas	Tipo de Competência	Efeito nos subordinados
Orientação para os Resultados e a Qualidade de Serviço	Institucional/Profissional	Alinha com a missão organizacional.
Espírito de Equipa	Pessoal/Interpessoal	Contribui para a coesão.
Desenvolvimento e Motivação das pessoas	Pessoal/Interpessoal	Contribui para o treino/formação e para a motivação.
Relações Humanas e de Cooperação	Pessoal/Interpessoal	Contribui para a coesão e compromisso organizacional.
Poder de Comunicação	Pessoal/Interpessoal	Relaciona-se com a comunicação e contribui para a melhor compreensão dos objetivos e reconhecimento profissional.
Sentido do Dever e Disciplina	Militar	Contribui para a disciplina e motivação.
Decisão	Militar	Depende do estilo de liderança adotado.
Cultura Geral Militar	Militar	Contribui para a disciplina e alinhamento com a missão organizacional.

Fonte: Adaptado de SDO (2009).

Reunidas estas competências críticas é possível traçar um perfil que defina o papel do comandante no alinhamento dos subordinados com os objetivos da GNR, assim sendo são necessárias competências institucionais/profissionais, pessoais/interpessoais e militares.

APÊNDICE H – COMPANHIA DO GIOP

H.1. Introdução

Neste apêndice são apresentadas a missão, as atribuições, a estrutura, e as competências inerentes à função de comandante no geral, uma vez que não existe até à presente data nenhum perfil de competências críticas do comandante de Pelotão, à semelhança do que já existe para o comandante de Destacamento Territorial.

O apêndice resulta da análise de normativos internos, nomeadamente o Despacho n.º 77/08-OG, de 22 de dezembro de 2008, nos termos da Portaria n.º 1450/2008, de 16 de dezembro, o Despacho n.º 57/09 OG, de 30 de dezembro de 2009, nos termos da Portaria n.º 1450/2008, de 16 de dezembro, o Regulamento Geral de Serviço da GNR (RGSGNR) aprovado pela Portaria n.º 722/85, de 25 de setembro, a Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro (LOGNR), através da Portaria n.º 1450/2008 de 16 de dezembro e a Circular n.º 14/2014.

H.2. Missão

Da missão geral atribuída à UI, esta é uma força vocacionada para as missões de manutenção e restabelecimento de ordem pública (MROP), resolução e gestão de incidentes críticos, intervenção tática em situações de violência concertada e de elevada perigosidade, complexidade e risco, segurança de instalações sensíveis e de grandes eventos (AR, 2007).

H.3. Atribuições

O GIOP enquanto força de intervenção e reserva tem como tarefas atribuídas a condução de operações de MROP, escolta a valores em trânsito, reforço a outras unidades da GNR, patrulhamento de áreas críticas, participação na resolução de incidentes críticos, garantia da segurança de grandes eventos e de instalações sensíveis, representação da GNR nas missões internacionais e ministrar ações de formação tanto específica na área MROP, como na atualização diária em todas as matérias que direta ou subsidiariamente estão relacionadas com o serviço policial. (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2009b).

Importa ainda referir que as forças de MROP são normalmente utilizadas no terceiro⁴⁵ nível de emprego operacional (NEOp), ou seja, quando ocorrem alterações graves da ordem em que é ultrapassada a capacidade de intervenção das forças territoriais (1.º NEOp) e das forças de intervenção rápida (2.º NEOp) (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2014a).

Estas forças apresentam, além de capacidades técnicas e táticas específicas, uma imagem diferenciada dos restantes níveis, distinguindo-se pela sua elevada especialização, preparação e treino.

Neste sentido, é necessária uma formação específica para atuar de forma coordenada e integrada com todo o tipo de forças, uma vez que na maioria das vezes a sua atuação pauta pelo reforço das outras unidades da GNR.

H.4. Estrutura

O GIOP é uma Subunidade da UI da GNR, de escalão Grupo (Batalhão), constituído por cinco⁴⁶ Companhias de Intervenção de Ordem Pública (CIOP), sendo que cada CIOP é constituída por três Pelotões de Intervenção de Ordem Pública (PIOP), conforme ilustra a Figura n.º 21 (GNR, 2009b).

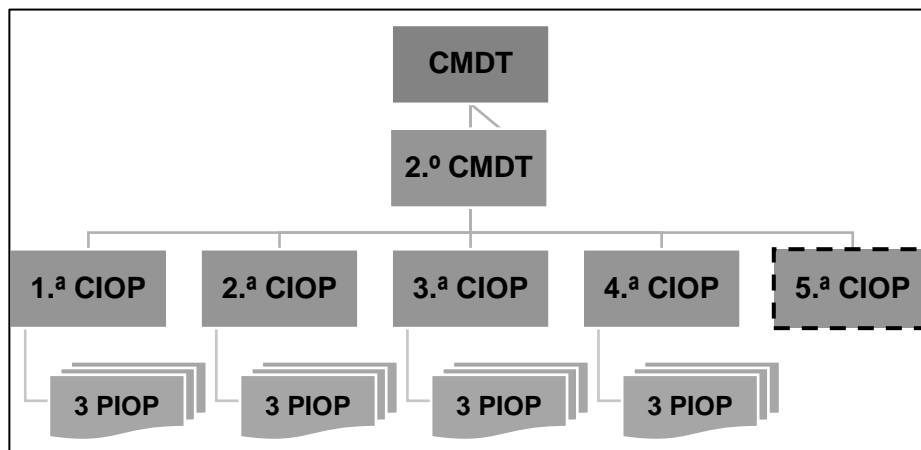


Figura n.º 21 – Estrutura orgânica do GIOP.

Fonte: Adaptado do Despacho do Comandante-Geral da GNR, n.º 57/09-OG (GNR, 2009b).

⁴⁵ O terceiro nível de emprego operacional contempla forças treinadas, preparadas e equipadas para fazer face a situações de MROP (GNR, 2014a).

⁴⁶ Embora atualmente só existam quatro CIOP, a 5.ª Companhia já está aprovada, faltando apenas pessoal, instalações e material (Oliveira, 2014, p. 40).

H.5. Competências do comandante

Os princípios gerais de comando encontram-se postulados no artigo 3.º do RGSGNR, aprovado pela Lei n.º 66/2014 de 28 de agosto, e definem os conceitos em que se devem basear as normas para alcançar a disciplina, estimular a iniciativa, exigir responsabilidades, zelar pelos subordinados e formular a orientação geral que visa atingir os objetivos do serviço da GNR (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2010).

Ao comandante cumpre incentivar o desenvolvimento profissional, atualização de conhecimento e valorização profissional dos seus subordinados. Compete, de igual modo, estimular a iniciativa dos subordinados, exigindo que todos conheçam as suas funções, de forma a assegurar a sua execução de uma forma rápida e eficaz (GNR, 2010).

De acordo com a alínea l), do n.º 3, do artigo 8.º do RGSGNR compete ainda ao comandante, avaliar e informar sobre o mérito do desempenho e comportamento dos seus subordinados, prestando informações individuais.

Destarte e de acordo com as competências consignadas no Regulamento, o comandante, de um modo geral, assume um papel preponderante no que respeita à motivação, valorização, comunicação, desenvolvimento profissional, promoção de valores organizacionais e orientação dos seus subordinados.

Importa evidenciar que as competências anteriormente elencadas concorrem para o que foi exposto ao longo da presente investigação, sendo conducentes ao alinhamento, permitindo que, através destas, o comandante consiga alinhar os subordinados com os objetivos da organização.

Destaca-se ainda o facto de que apesar de não existir um perfil de competências críticas de comandante de Pelotão, verifica-se a semelhança e a congruência que as competências críticas de comandante de DTer apresentam relativamente aos dizeres da Lei. Deste modo, o papel do comandante de DTer e de Pelotão no alinhamento dos subordinados com os objetivos da GNR compreende essencialmente as mesmas competências.

APÊNDICE I – VALORES ORGANIZACIONAIS DA GNR

I.1. Introdução

Neste apêndice, através do Quadro n.º 11 são apresentados os valores organizacionais vertidos na Estratégia da Guarda Nacional Republicana 2020 com a respetiva descrição.

Quadro n.º 11 – Valores organizacionais.

Valores	Descrição
União (Coesão)	Relação de compromisso entre os seus membros e para com a própria organização, no cumprimento da missão.
Disciplina	Exata observância das leis e regulamentos, bem como das ordens e instruções emanadas da cadeia hierárquica em matéria de serviço, em obediência aos princípios inerentes à condição militar.
Conhecimento e Inovação	Aquisição de conhecimento essencial vocacionado para a melhoria da segurança e liberdade dos cidadãos, promovendo a inovação no desenvolvimento da atividade policial, antecipando ameaças e riscos que comprometam a missão organizacional.
Competência e Isenção	Saber agir consciente e reconhecido, sempre com independência em relação a interesses ou a pressões de qualquer índole, implicando a mobilização, a integração e a transferência de conhecimento, recursos e aptidões que acrescentem valor à organização e aos seus <i>stakeholders</i> internos.
Lealdade e Responsabilidade	Desempenho de funções em subordinação aos objetivos do serviço e na prossecução do interesse público. Compromisso perante a sociedade, moldando a atuação por critérios de rigor, transparência e isenção, elevados padrões morais e éticos.

Fonte: Adaptado de GNR (2014b).

APÊNDICE J – CARTA DE APRESENTAÇÃO



ACADEMIA MILITAR

O ALINHAMENTO DOS SUBORDINADOS COM OS OBJETIVOS DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Análise Comparativa: Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Lisboa e Grupo de Intervenção de Ordem Pública

Autora: Aspirante Oficial Aluna de Infantaria da GNR Inês Alexandra Neves Leandro

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Coorientador: Major de Cavalaria da GNR Lucília Jesus Mendes da Silva

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2017

CARTA DE APRESENTAÇÃO

A Academia Militar é um estabelecimento de ensino superior universitário militar que forma Oficiais destinados aos quadros permanentes do Exército e da Guarda Nacional Republicana (GNR).

Os ciclos de estudos integrados finalizam-se com a obtenção do grau “mestre” com a realização de um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), que tem como finalidade a aplicação dos conhecimentos adquiridos durante o ciclo de estudos, o desenvolvimento de conceitos e a exposição das respetivas conclusões, em contexto de investigação, nos domínios da segurança e defesa.

No âmbito do TIA, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Segurança, eu, Inês Leandro, Aspirante da GNR a frequentar o 5.º ano, venho por este meio solicitar a V. Ex.^a a colaboração no âmbito do TIA. Desta forma, surge a necessidade de aplicar um inquérito por questionário com vista à recolha de informações para a investigação subordinada ao tema “*O Alinhamento dos subordinados com os objetivos da Guarda Nacional Republicana. Análise Comparativa: Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Lisboa e Grupo de Intervenção de Ordem Pública*”.

Esta investigação tem como objetivo geral contribuir para o quadro teórico e prático na área dos comportamentos organizacionais, identificando as dimensões críticas do alinhamento e caracterizando o papel do comandante – Oficial Subalterno/Capitão da GNR neste processo.

A amostra deste estudo é constituída pelos subordinados dos comandantes de Destacamento – Unidade Territorial – e os subordinados dos comandantes de Pelotão – Unidade de Reserva/Intervenção. A seleção dos inquiridos teve por base a clara distinção entre o serviço policial prestado ao cidadão por uma unidade de reserva/intervenção e por uma unidade territorial, o que permite a existência de dois objetos de estudo diferentes suscetíveis de comparar.

Solicito a Vossa Excelência autorização para aplicar o questionário, tendo em conta que o contributo dos militares será preponderante para que se atinjam os objetivos propostos na investigação.

Grata pela colaboração e disponibilidade.

Atenciosamente,

Inês Neves Leandro

Aspirante de Infantaria da GNR

APÊNDICE K – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

K.1. Solicitação para difundir o questionário pelos inquiridos

O inquérito por questionário aplicado aos militares dos Destacamentos Territoriais foi disponibilizado, através do *e-mail* institucional, aos comandantes de Destacamento com o objetivo destes o difundirem a todos os militares do seu Destacamento e dos Postos Territoriais respetivos. A Figura n.º 22 ilustra o *e-mail* enviado para a aplicação do inquérito por questionário.

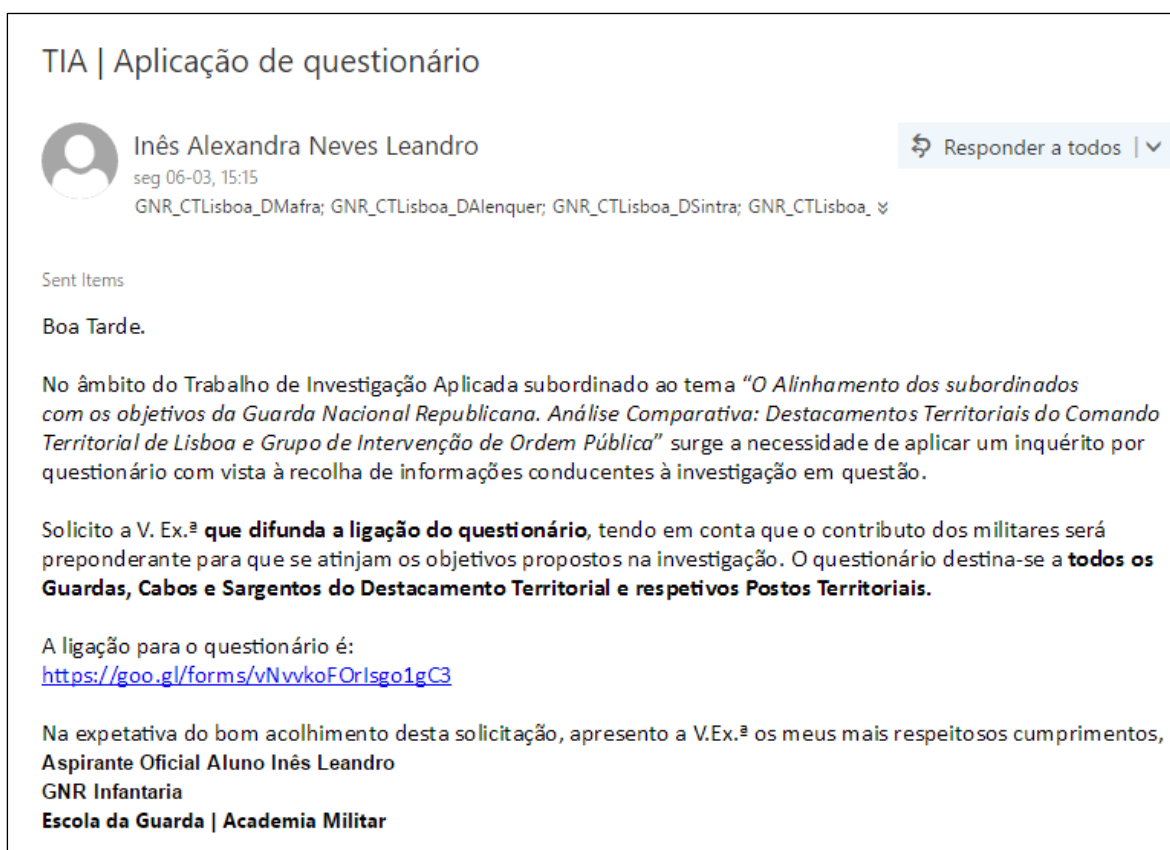



Figura n.º 22 – *E-mail* enviado aos comandantes de Destacamento.

Fonte: Elaboração Própria.

K.2. Inquérito por questionário


 19258

Parte I
Dados Sociodemográficos

NºQUESTIONÁRIO

 Não preencher

Este questionário vai ser submetido a leitura óptica.
 Por favor use esferográfica (não utilize marcador) de tinta preta ou azul evitando tocar nos cantos das caixas.

Preencha

assim

assim não

☒ ☐

A Parte inicial deste questionário, destina-se à obtenção de dados sociodemográficos para caracterizar a amostra. Coloque um "x" no quadrado que se adequa a si.

1-Género:

Masculino ☐ Feminino ☐

2-Idade:

Menos de 21 ☐ Entre 21 e 30 ☐ Entre 31 e 40 ☐ Entre 41 e 50 ☐ mais de 50 ☐

3-Habilitações Literárias:

Até ao 9º Ano ☐ Bacharelato ☐
 10º Ano ☐ Licenciatura ☐
 11º Ano ☐ Mestrado ☐
 12º Ano ☐ Doutoramento ☐

4-Unidade:

UI ☐ CTer Lisboa ☐

5-Subunidade/Destacamento:

GIOP	<input type="checkbox"/>	Mafra	<input type="checkbox"/>
Torres Vedras	<input type="checkbox"/>	Alenquer	<input type="checkbox"/>
Vila Franca de Xira	<input type="checkbox"/>	Sintra/SDTer Alcabideche/SDTer Sintra	<input type="checkbox"/>

6-Anos de Serviço:

Menos de 5 ☐ Entre 5 a 10 ☐ Entre 11 a 15 ☐ Entre 16 a 20 ☐ mais de 20 ☐

7-Classe:

Sargento ☐ Guarda ☐

8-Distância entre casa e local de trabalho:

Menos de 50Km ☐ Entre 50Km e 99Km ☐ Entre 100Km e 199Km ☐ Mais de 200Km ☐

9-Tempo efectivo na Subunidade:


Menos de 1 ano ☐ Entre 1 a 5 anos ☐ Entre 6 a 10 anos ☐ Mais de 10 anos ☐

10-Desempenha a função que gostaria na GNR? Sim ☐ Não ☐

Pág. 1 de 4 V.S.F.F

Figura n.º 23 – Inquérito por questionário (1/4).

Fonte: Gerado pelo TeleForm.



19258

Parte II

Questionário de indicadores do Alinhamento

NºQUESTIONÁRIO

Não preencher

Adaptado de Rouco (2012), Mayer e Allen (1991), Bollen e Hoyle (1984), Smith Employee Survey (2013), Rogg, Schmidt, Shull e Schmitt (2001), Furnham e Goodstein (1997).

As afirmações que se seguem referem-se à sua opinião enquanto subordinado, indique o seu **grau de concordância**, utilizando a seguinte escala e assinalando a resposta com uma **cruz (X)**:

1	2	3	4	5	6	7
Discorda Totalmente	Discorda	Discorda ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo Totalmente



	1	2	3	4	5	6	7
11. Sentir-me-ia muito feliz se passasse o resto da minha vida nesta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. A GNR tem uma estratégia bem definida para superar as adversidades do dia-a-dia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Compreendo claramente como posso contribuir para os objetivos da minha organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Devo muito à minha organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Existe uma preocupação do meu comandante de Pelotão/Destacamento em manter-me motivado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Não deixaria a minha organização porque sinto obrigação de permanecer pelas pessoas que trabalham comigo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Não me sinto emocionalmente ligado a esta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Neste momento, permanecer nesta organização é mais uma questão de necessidade do que de desejo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. O meu comandante de Pelotão/Destacamento encoraja a minha participação na tomada de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização agora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Sinto-me motivado com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. A missão organizacional é claramente comunicada a todos os militares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Apoio plenamente a visão, missão e valores organizacionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Cumpro disciplinadamente e com permanente disponibilidade as tarefas que me colocam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Estou esclarecido acerca das minhas prioridades no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Na GNR é investido dinheiro suficiente para treino/formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Na GNR o programa de formação é avaliado de forma consistente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. O meu comandante de Pelotão/Destacamento fornece-me informação apropriada para me envolver no processo de tomada de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. O meu comandante de Pelotão/Destacamento apoia-me sem remover a minha responsabilidade na execução das tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Se não tivesse dado tanto de mim próprio a esta organização, consideraria deixá-la.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Sinto-me na obrigação de prestar contas ao meu comandante de Pelotão/Destacamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Uma das consequências em deixar esta organização seria a falta de alternativas disponíveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Encaro a missão com grande seriedade, transmitindo uma imagem de profissionalismo da GNR.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Esta organização merece a minha lealdade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Na GNR é disponibilizado tempo suficiente para treino/formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Na GNR o treino e a formação visam melhorar a qualidade do serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Não me sinto "parte da família" nesta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pág. 2 de 4

V.S.F.F

Figura n.º 24 – Inquérito por questionário (2/4).

Fonte: Gerado pelo *TeleForm*.

19258

NºQUESTIONÁRIO



Não preencher

	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Totalmente
39. Não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. O meu comandante de Pelotão/Destacamento demonstra constantemente o seu compromisso com o cumprimento da missão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Respeito e cumprio na sua plenitude as ordens emanadas pelo meu comandante de Pelotão/Destacamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Sei exatamente o que esperam de mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Sei quais são as minhas responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Sinto que os problemas da minha organização também me pertencem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Trabalho eficazmente porque a comunicação na minha organização é fluente e regular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. A GNR tem bons militares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Encorajo os outros a sentirem-se importantes na equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Na GNR todo o treino e formação são úteis para a função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Promovo o trabalho de equipa na equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Rejo-me pela subordinação ao interesse nacional, sujeitando-me aos riscos inerentes ao cumprimento da missão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Sei o que a maioria das pessoas da organização faz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Sinto-me motivado com as funções que atualmente desempenho em prol do Pelotão/Destacamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. A missão da organização é simples e fácil de lembrar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. O meu comandante de Pelotão/Destacamento convida-me a decidir qual a melhor forma para atingir os objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. O meu comandante de Pelotão/Destacamento reconhece de forma diferente um bom desempenho e um mau desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Sei o que a maioria dos outros departamentos/secções fazem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Tenho oportunidade de expressar o meu ponto de vista com o meu Comandante de Pelotão/Destacamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. De forma geral, todos os militares são adequadamente recompensados neste Pelotão/Destacamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Recebo toda a informação que preciso para realizar o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Estou disposto a dar o meu melhor e a cumprir o que me é exigido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. O reconhecimento que obtenho é adequado ao trabalho que presto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Tenho objetivos claros para o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. O meu comandante de Pelotão/Destacamento reconhece de forma adequada o trabalho dos seus militares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. A comunicação em geral, na GNR é eficaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Desenvolvo nos outros o sentimento de que somos uma equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Não sinto grande sentimento de pertença a esta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. O meu comandante de Pelotão/Destacamento deixa-me tomar decisões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. O meu comandante de Pelotão/Destacamento encoraja-me a exprimir as minhas opiniões e ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Pela GNR sou capaz de fazer sacrifícios pessoais com vista ao cumprimento da missão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pág. 3 de 4 V.S.F.F

Figura n.º 25 – Inquérito por questionário (3/4).

Fonte: Gerador pelo *TeleForm*.

19258

NºQUESTIONÁRIO

Não preencher

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não Concordo nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Totalmente

70. Se tivesse outra oferta de trabalho noutra lugar, sentiria que era errado deixar a minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

71. Seria muito difícil para mim deixar a minha organização agora.	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

72. Uma das principais razões pelas quais continuo a trabalhar nesta organização é que sair exigiria um sacrifício pessoal considerável.	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte III
Fatores Critério: "satisfação" e "desempenho"

As afirmações que se seguem referem-se à sua opinião enquanto subordinado, indique o seu **grau de concordância**, utilizando a seguinte escala e assinalando a resposta com uma **cruz (X)**:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não Concordo nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Totalmente

73. O meu trabalho é muito agradável.	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

74. Estou muito satisfeito com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

75. Nos últimos seis meses, o meu desempenho profissional foi bom.	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

76. Tenho prazer em realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

77. Nos últimos seis meses, o meu desempenho profissional correspondeu ao que esperam de mim.	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

78. O meu trabalho é muito valioso.	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Inquérito Concluído
Obrigado pela sua colaboração

Pág. 4 de 4

Figura n.º 26 – Inquérito por questionário (4/4).

Fonte: Gerado pelo *TeleForm*.

APÊNDICE L – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

L.1. Caracterização sociodemográfica quanto ao género

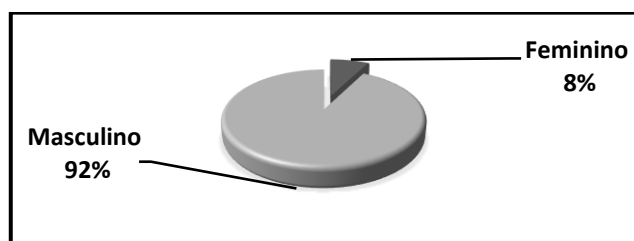


Figura n.º 27 – Dados sociodemográficos quanto ao género.

L.2. Caracterização sociodemográfica quanto à idade

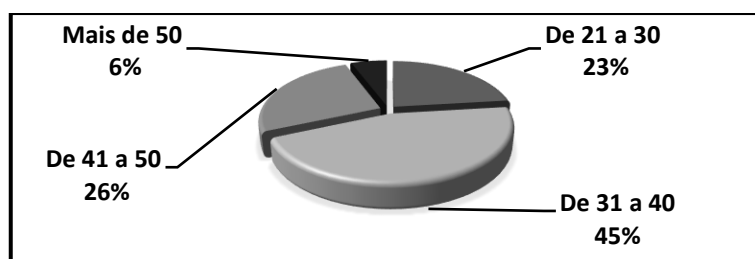


Figura n.º 28 – Dados sociodemográficos quanto à idade.

L.3. Caracterização sociodemográfica quanto às habilitações literárias

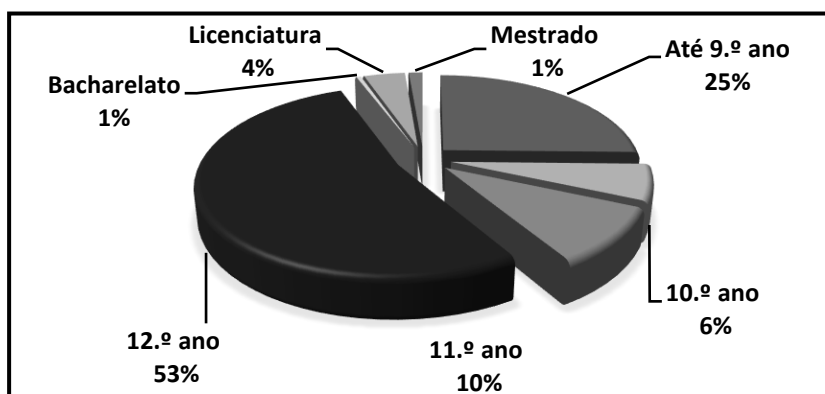


Figura n.º 29 – Dados sociodemográficos quanto às habilitações literárias.

L.4. Caracterização sociodemográfica quanto à distância entre habitação e local de trabalho

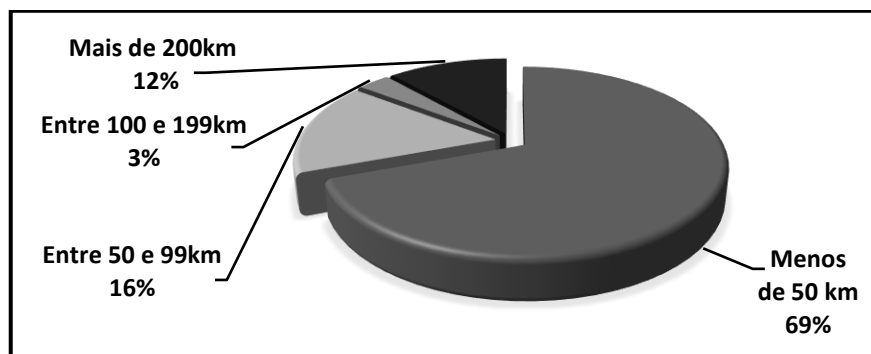


Figura n.º 30 – Dados sociodemográficos quanto à distância entre a habitação e o local de trabalho.

L.5. Caracterização sociodemográfica quanto ao tempo efetivo na subunidade

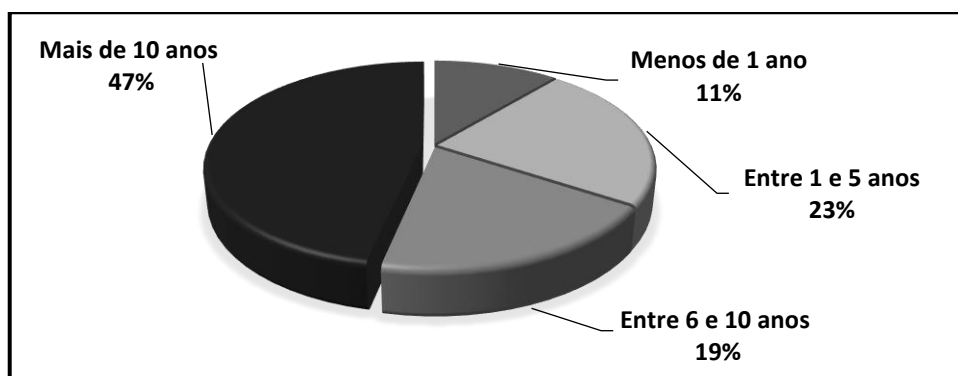


Figura n.º 31 – Dados sociodemográficos quanto ao tempo efetivo na subunidade.

L.6. Caracterização sociodemográfica quanto à satisfação na função

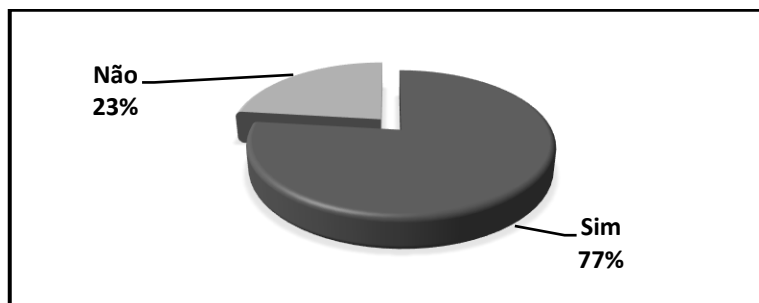


Figura n.º 32 – Dados sociodemográficos quanto à satisfação na função.

APÊNDICE M – INTERPRETAÇÃO DOS FATORES

Tabela n.º 3 – Variáveis extraídas.

Ordem de extração	Variáveis Originais	Dimensão a que pertencia
1.ª Ordem	Uma das razões pelas quais continuo a trabalhar nesta organização é porque sair exigiria um sacrifício pessoal considerável.	Compromisso Organizacional
2.ª Ordem	Apoio plenamente a visão, missão e valores organizacionais.	Missão Organizacional
	Uma das consequências em deixar esta organização seria a falta de alternativas disponíveis.	Compromisso Organizacional
3.ª Ordem	Sinto-me na obrigação de prestar contas ao meu comandante de Pelotão/Destacamento.	Disciplina
	Sinto que os problemas da minha organização também me pertencem.	Compromisso Organizacional
	Sentir-me-ia muito feliz se passasse o resto da minha vida nesta organização.	Compromisso Organizacional
	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	Compromisso Organizacional
4.ª Ordem	Pela GNR sou capaz de fazer sacrifícios pessoais com vista ao cumprimento da missão.	Disciplina
5.ª Ordem	Sinto-me motivado com o meu trabalho.	Motivação

Tabela n.º 4 – Fatores para o padrão de referência.

Variáveis Originais	Matriz de componente rotativa					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
O meu comandante de Pel/DTer encoraja-me a exprimir as minhas opiniões e ideias.	0,87	0,11	0,15	0,07	0,07	0,09
O meu comandante de Pel/DTer encoraja a minha participação na tomada de decisão.	0,85	0,08	0,11	0,17	0,01	0,03
O meu comandante de Pel/DTer apoia-me sem remover a minha responsabilidade na execução das tarefas.	0,83	0,16	0,12	0,11	0,06	0,12
O meu comandante de Pel/DTer deixa-me tomar decisões.	0,81	0,17	-0,01	0,16	0,03	0,02
O meu comandante de Pel/DTer reconhece de forma adequada o trabalho dos seus militares.	0,81	0,16	0,23	0,09	0,06	0,01
Existe uma preocupação do meu comandante de Pel/DTer em manter-me motivado.	0,81	0,19	0,09	0,21	0,12	0,03
O meu comandante de Pel/DTer fornece-me a informação apropriada para me envolver no processo de tomada de decisão.	0,81	0,05	0,30	0,11	0,05	0,09
O meu comandante de Pel/DTer convida-me a decidir qual a melhor forma para atingir os objetivos.	0,81	0,13	0,17	0,12	0,04	0,20
Tenho oportunidade de expressar o meu ponto de vista com o meu comandante de Pel/DTer.	0,74	0,25	0,18	-0,07	0,07	0,14
De forma geral, todos os militares do meu Pelotão/Destacamento são adequadamente recompensados.	0,73	0,11	0,26	0,18	0,09	0,15
O meu comandante de Pel/DTer reconhece de forma diferente um bom desempenho e um mau desempenho.	0,69	0,18	0,01	0,15	0,04	0,14

Variáveis Originais	Matriz de componente rotativa					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
O meu comandante de Pel/DTer demonstra constantemente o seu compromisso com o cumprimento da missão.	0,69	0,35	0,17	-0,04	0,13	0,02
Recebo toda a informação que preciso para realizar o meu trabalho.	0,66	0,19	0,26	0,18	0,12	0,32
O reconhecimento que obtenho é adequado ao trabalho que presto.	0,63	0,13	0,36	0,23	0,11	0,06
Sinto-me motivado com as funções que atualmente desempenho em prol do Pelotão/Destacamento.	0,50	0,35	0,23	0,27	0,22	0,23
Trabalho eficazmente porque a comunicação na minha organização é fluente e regular.	0,46	0,09	0,41	0,30	0,06	0,31
A missão organizacional é claramente comunicada a todos os militares.	0,46	0,22	0,38	0,27	0,13	0,24
Cumpro disciplinadamente e com permanente disponibilidade as tarefas que me colocam.	0,12	0,85	-0,02	0,00	-0,06	0,04
Sei quais são as minhas responsabilidades.	0,12	0,85	0,00	-0,04	-0,09	0,06
Encaro a missão com grande seriedade, transmitindo uma imagem de profissionalismo da GNR.	0,03	0,84	-0,02	0,00	0,01	-0,02
Encorajo os outros a sentirem-se importantes na equipa.	0,16	0,81	0,06	0,13	0,05	0,09
Respeito e cumpro na sua plenitude as ordens emanadas pelo meu comandante de Pelotão/Destacamento	0,16	0,81	-0,15	0,02	-0,05	0,00
Promovo o trabalho de equipa.	0,09	0,79	0,09	0,16	-0,02	0,10
Estou disposto a dar o meu melhor e a cumprir o que me é exigido.	0,10	0,78	-0,06	0,15	0,05	0,11
Desenvolvo nos outros o sentimento de que somos uma equipa.	0,12	0,75	0,09	0,15	0,03	0,13
Rejo-me pela subordinação ao interesse nacional, sujeitando-me aos riscos inerentes ao cumprimento da missão.	0,17	0,73	-0,08	0,18	0,07	0,17
Tenho objetivos claros para o meu trabalho.	0,21	0,70	0,07	0,16	0,10	0,01
Estou esclarecido acerca das minhas prioridades no trabalho.	0,35	0,61	0,24	0,07	0,11	0,04
A GNR tem bons militares.	0,06	0,57	0,10	0,12	-0,04	0,15
Esta organização merece a minha lealdade.	0,24	0,56	0,17	0,30	0,21	0,14
Sei exatamente o que esperam de mim.	0,36	0,54	0,07	0,01	0,04	0,33
Compreendo claramente como posso contribuir para os objetivos da minha organização.	0,32	0,54	0,29	0,00	0,13	0,07
Na GNR todo o treino e formação são úteis para a função.	0,21	0,46	0,19	0,35	0,05	0,24
Na GNR é disponibilizado tempo suficiente para treino e formação.	0,25	0,02	0,81	0,09	-0,05	0,05
Na GNR o programa de formação é avaliado de forma consistente.	0,33	-0,07	0,78	0,17	-0,08	0,06
Na GNR é investido dinheiro suficiente para treino e formação.	0,29	-0,09	0,78	0,17	-0,09	0,01
A GNR tem uma estratégia bem definida para ultrapassar as adversidades do dia-a-dia.	0,38	0,18	0,51	0,31	0,12	0,15
Na GNR, de forma geral, a comunicação é eficaz.	0,47	0,13	0,51	0,22	0,11	0,29
Se tivesse uma oferta de trabalho noutra lugar, sentiria que era errado deixar a minha organização.	0,21	0,18	0,09	0,77	0,17	0,10
Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização agora.	0,12	0,11	0,17	0,75	0,13	0,06
Seria muito difícil para mim, deixar a minha organização agora.	0,22	0,20	0,11	0,74	0,23	0,10
Devo muito à minha organização.	0,27	0,22	0,24	0,54	0,05	0,04

O Alinhamento dos Subordinados com os Objetivos da Guarda Nacional Republicana

Análise Comparativa: Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Lisboa e Grupo de Intervenção de Ordem Pública

Variáveis Originais	Matriz de componente rotativa					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Não deixaria a minha organização porque sinto obrigação de permanecer pelas pessoas que trabalham comigo.	0,36	0,15	0,22	0,54	0,03	-0,07
Não me sinto "parte da família" nesta organização.	0,13	0,05	0,08	0,02	0,80	-0,01
Não sinto grande sentimento de pertença a esta organização.	0,08	0,14	-0,08	0,13	0,79	-0,04
Não me sinto emocionalmente ligado a esta organização.	0,05	0,08	0,02	0,08	0,74	0,15
Neste momento, permanecer nesta organização é mais uma questão de necessidade do que desejo.	-0,05	0,06	0,00	-0,25	0,74	0,08
Se não tivesse dado tanto de mim a esta organização, consideraria deixá-la.	-0,09	0,09	0,08	0,08	0,63	-0,10
Não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha organização.	0,14	-0,03	0,08	0,36	0,54	-0,11
Sei o que a maioria dos outros departamentos/secções fazem.	0,33	0,21	0,06	0,10	-0,06	0,72
Sei o que a maioria das pessoas da organização faz.	0,27	0,34	0,21	0,05	0,02	0,71
A missão organizacional é simples e fácil de lembrar.	0,30	0,39	0,15	0,09	0,14	0,49
Valores próprios	18,71	6,13	3,49	2,46	1,56	1,52
Variância explicada acumulada	67%					
Alpha de Cronbach	0,96	0,94	0,87	0,84	0,83	0,77

Tabela n.º 5 – Composição do fator 1 “Liderança participativa e envolvimento”.

Variáveis Originais		Matriz de componente rotativa					
		F1	F2	F3	F4	F5	F6
Liderança Participativa e Envolvimento (LidPEnv)	O meu comandante de Pel/DTer encoraja-me a exprimir as minhas opiniões e ideias.	0,87	0,11	0,15	0,07	0,07	0,09
	O meu comandante de Pel/DTer encoraja a minha participação na tomada de decisão.	0,85	0,08	0,11	0,17	0,01	0,03
	O meu comandante de Pel/DTer apoia-me sem remover a minha responsabilidade na execução das tarefas.	0,83	0,16	0,12	0,11	0,06	0,12
	O meu comandante de Pel/DTer deixa-me tomar decisões.	0,81	0,17	-0,01	0,16	0,03	0,02
	O meu comandante de Pel/DTer reconhece de forma adequada o trabalho dos seus militares.	0,81	0,16	0,23	0,09	0,06	0,01
	Existe uma preocupação do meu comandante de Pel/DTer em manter-me motivado.	0,81	0,19	0,09	0,21	0,12	0,03
	O meu comandante de Pel/DTer fornece-me a informação apropriada para me envolver no processo de tomada de decisão.	0,81	0,05	0,30	0,11	0,05	0,09
	O meu comandante de Pel/DTer convida-me a decidir qual a melhor forma para atingir os objetivos.	0,81	0,13	0,17	0,12	0,04	0,20
	Tenho oportunidade de expressar o meu ponto de vista com o meu comandante de Pel/DTer.	0,74	0,25	0,18	-0,07	0,07	0,14
	De forma geral, todos os militares do meu Pelotão/Destacamento são adequadamente recompensados.	0,73	0,11	0,26	0,18	0,09	0,15
	O meu comandante de Pel/DTer reconhece de forma diferente um bom desempenho e um mau desempenho.	0,69	0,18	0,01	0,15	0,04	0,14
	O meu comandante de Pel/DTer demonstra constantemente o seu compromisso com o cumprimento da missão.	0,69	0,35	0,17	-0,04	0,13	0,02

	Variáveis Originais	Matriz de componente rotativa					
		F1	F2	F3	F4	F5	F6
	Recebo toda a informação que preciso para realizar o meu trabalho.	0,66	0,19	0,26	0,18	0,12	0,32
	O reconhecimento que obtenho é adequado ao trabalho que presto.	0,63	0,13	0,36	0,23	0,11	0,06
	Sinto-me motivado com as funções que atualmente desempenho em prol do Pelotão/Destacamento.	0,50	0,35	0,23	0,27	0,22	0,23
	Trabalho eficazmente porque a comunicação na minha organização é fluente e regular.	0,46	0,09	0,41	0,30	0,06	0,31
	A missão organizacional é claramente comunicada a todos os militares.	0,46	0,22	0,38	0,27	0,13	0,24

Tabela n.º 6 – Composição do fator 2 “Orientação para o cumprimento da missão coletiva”.

	Variáveis Originais	Matriz de componente rotativa					
		F1	F2	F3	F4	F5	F6
Orientação para o cumprimento da missão coletiva (OCMissCol)	Cumpro disciplinadamente e com permanente disponibilidade as tarefas que me colocam.	0,12	0,85	-0,02	0,00	-0,06	0,04
	Sei quais são as minhas responsabilidades.	0,12	0,85	0,00	-0,04	-0,09	0,06
	Encaro a missão com grande seriedade, transmitindo uma imagem de profissionalismo da GNR.	0,03	0,84	-0,02	0,00	0,01	-0,02
	Encorajo os outros a sentirem-se importantes na equipa.	0,16	0,81	0,06	0,13	0,05	0,09
	Respeito e cumpro na sua plenitude as ordens emanadas pelo meu comandante de Pelotão/Destacamento	0,16	0,81	-0,15	0,02	-0,05	0,00
	Promovo o trabalho de equipa.	0,09	0,79	0,09	0,16	-0,02	0,10
	Estou disposto a dar o meu melhor e a cumprir o que me é exigido.	0,10	0,78	-0,06	0,15	0,05	0,11
	Desenvolvo nos outros o sentimento de que somos uma equipa.	0,12	0,75	0,09	0,15	0,03	0,13
	Rejo-me pela subordinação ao interesse nacional, sujeitando-me aos riscos inerentes ao cumprimento da missão.	0,17	0,73	-0,08	0,18	0,07	0,17
	Tenho objetivos claros para o meu trabalho.	0,21	0,70	0,07	0,16	0,10	0,01
	Estou esclarecido acerca das minhas prioridades no trabalho.	0,35	0,61	0,24	0,07	0,11	0,04
	A GNR tem bons militares.	0,06	0,57	0,10	0,12	-0,04	0,15
	Esta organização merece a minha lealdade.	0,24	0,56	0,17	0,30	0,21	0,14
	Sei exatamente o que esperam de mim.	0,36	0,54	0,07	0,01	0,04	0,33
	Compreendo claramente como posso contribuir para os objetivos da minha organização.	0,32	0,54	0,29	0,00	0,13	0,07
	Na GNR todo o treino e formação são úteis para a função.	0,21	0,46	0,19	0,35	0,05	0,24

Tabela n.º 7 – Composição do fator 3 “Desenvolvimento de capacidades através do treino e formação”.

Variáveis Originais		Matriz de componente rotativa					
		F1	F2	F3	F4	F5	F6
Desenvolvimento de capacidades através do Treino e Formação (DesenvCapTF)	Na GNR é disponibilizado tempo suficiente para treino e formação.	0,25	0,02	0,81	0,09	-0,05	0,05
	Na GNR o programa de formação é avaliado de forma consistente.	0,33	-0,07	0,78	0,17	-0,08	0,06
	Na GNR é investido dinheiro suficiente para treino e formação.	0,29	-0,09	0,78	0,17	-0,09	0,01
	A GNR tem uma estratégia bem definida para ultrapassar as adversidades do dia-a-dia.	0,38	0,18	0,51	0,31	0,12	0,15
	Na GNR, de forma geral, a comunicação é eficaz.	0,47	0,13	0,51	0,22	0,11	0,29

Tabela n.º 8 – Composição do fator 4 “Compromisso organizacional afetivo”.

Variáveis Originais		Matriz de componente rotativa					
		F1	F2	F3	F4	F5	F6
Compromisso Organizacional Afetivo (CompOrgA)	Se tivesse uma oferta de trabalho noutro lugar, sentiria que era errado deixar a minha organização.	0,21	0,18	0,09	0,77	0,17	0,10
	Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização agora.	0,12	0,11	0,17	0,75	0,13	0,06
	Seria muito difícil para mim deixar a minha organização agora.	0,22	0,20	0,11	0,74	0,23	0,10
	Devo muito à minha organização.	0,27	0,22	0,24	0,54	0,05	0,04
	Não deixaria a minha organização porque sinto obrigação de permanecer pelas pessoas que trabalham comigo.	0,36	0,15	0,22	0,54	0,03	-0,07

Tabela n.º 9 – Composição do fator 5 “Desejo de permanência”.

Variáveis Originais		Matriz de componente rotativa					
		F1	F2	F3	F4	F5	F6
Desejo de Permanência (DPerm)	Não me sinto "parte da família" nesta organização.	0,13	0,05	0,08	0,02	0,80	-0,01
	Não sinto grande sentimento de pertença a esta organização.	0,08	0,14	-0,08	0,13	0,79	-0,04
	Não me sinto emocionalmente ligado a esta organização.	0,05	0,08	0,02	0,08	0,74	0,15
	Neste momento, permanecer nesta organização é mais uma questão de necessidade do que desejo.	-0,05	0,06	0,00	-0,25	-0,72 ¹	0,08
	Se não tivesse dado tanto de mim a esta organização, consideraria deixá-la.	-0,09	0,09	0,08	0,08	-0,63 ¹	-0,10
	Não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha organização.	0,14	-0,03	0,08	0,36	0,57	-0,11

Legenda: ¹. Itens de escala inversa.

Tabela n.º 10 – Composição do fator 6 “Transparência e acesso à informação”.

Variáveis Originais		Matriz de componente rotativa					
		F1	F2	F3	F4	F5	F6
Transparência e acesso à informação (TranspAInfo)	Sei o que a maioria dos outros departamentos/secções fazem.	0,33	0,21	0,06	0,10	-0,06	0,72
	Sei o que a maioria das pessoas da organização faz.	0,27	0,34	0,21	0,05	0,02	0,71
	A missão organizacional é simples e fácil de lembrar.	0,30	0,39	0,15	0,09	0,14	0,49

APÊDICE N – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

N.1. Análise descritiva das variáveis em estudo (n=225)

Tabela n.º 11 – Estatística descritiva das dimensões do alinhamento e dos fatores critério (n=225).

Dimensões	Estatística descritiva			
	X _m	S	g ₁	g ₂
LidPEnv	4,05	1,43	-0,35	-0,59
OCMissCol	5,59	1,04	-1,89	5,22
DesenvCapTF	2,99	1,36	0,45	-0,33
CompOrgA	3,85	1,51	-0,12	-0,80
DPerm	4,36	0,73	-0,36	0,13
TranspAInfo	4,40	1,41	-0,65	-0,06
Fatores Critério				
Satisf	5,06	1,31	-0,91	0,76
Desemp	5,48	1,20	-1,37	2,76

Legenda: X_m - Média da amostra; S - Desvio-padrão; g₁ - coeficiente de assimetria (*Skewness*); g₂ - coeficiente de achatamento (*Kurtosis*).

N.2. Análise descritiva das variáveis por unidades

Tabela n.º 12 – Estatística descritiva por unidades.

Dimensões	GIOP				Destacamentos Territoriais do CTer Lisboa			
	X _m	S	g ₁	g ₂	X _m	S	g ₁	g ₂
LidPEnv	3,98	1,39	-0,49	-0,47	4,11	1,46	-0,26	-0,69
OCMissCol	5,27	1,30	-1,57	2,48	5,87	0,66	-0,31	-0,50
DesenvCapTF	3,34	1,37	-0,01	-0,49	2,69	1,30	0,91	0,64
CompOrgA	3,63	1,53	-0,03	-0,91	4,03	1,47	-0,18	-0,66
DPerm	4,29	0,76	-0,40	0,02	4,42	0,71	-0,29	0,22
TranspAInfo	4,23	1,44	-0,55	-0,26	4,55	1,38	-0,74	0,22

Legenda: X_m - Média da amostra; S - Desvio-padrão; g₁ - coeficiente de assimetria (*Skewness*); g₂ - coeficiente de achatamento (*Kurtosis*).

N.3. Análise descritiva das variáveis por categoria nas unidades

Tabela n.º 13 – Estatística descritiva por categoria nas unidades.

Unidade	GIOP (n=102)								Destacamentos Territoriais do CTer Lisboa (n=123)							
Categoria	Sargentos (n=9)				Guardas (n=93)				Sargentos (n=13)				Guardas (n=110)			
Dimensões	X _m	S	g ₁	g ₂	X _m	S	g ₁	g ₂	X _m	S	g ₁	g ₂	X _m	S	g ₁	g ₂
LidPEnv	5,76	0,58	1,23	1,95	3,81	1,32	-0,54	-0,56	5,14	1,13	-0,58	-0,20	3,99	1,45	-0,20	-0,71
OCMissCol	6,14	0,70	-0,26	-1,07	5,18	1,32	-1,55	2,22	6,11	0,63	-1,39	2,36	5,84	0,66	-0,22	-0,52
DesenvCapTF	4,73	1,29	-0,05	1,09	3,21	1,30	-0,09	-0,71	3,06	1,25	-0,37	-1,27	2,65	1,30	1,05	1,02
CompOrgA	5,09	1,67	-1,70	3,95	3,48	1,45	-0,01	-0,93	4,18	1,46	-0,39	-0,83	4,01	1,48	-0,16	-0,62
DPerm	4,35	0,99	-0,02	-1,58	4,28	0,74	-0,49	0,27	4,76	0,51	-0,05	-1,64	4,38	0,72	-0,23	0,21
TranspAInfo	5,93	0,64	0,27	-0,42	4,06	1,39	-0,57	-0,29	4,92	0,89	-2,28	6,01	4,50	1,42	-0,64	0,04

Legenda: X_m - Média da amostra; S - Desvio-padrão; g₁ - coeficiente de assimetria (*Skewness*); g₂ - coeficiente de achatamento (*Kurtosis*).

N.4. Diferenças significativas entre as dimensões do alinhamento quanto à unidade

Tabela n.º 14 – Diferenças significativas (Teste *t Student*) entre as dimensões do alinhamento quanto à unidade.

Dimensões	Unidade	Teste Shapiro-Wilk <i>p-value</i> (Sig.)	Teste Levene <i>p-value</i> (Sig.)	Teste <i>t Student</i> (Sig.)
LidPEnv	GIOP	0,00	0,39	0,48
	CTer Lisboa	0,03		
OCMissCol	GIOP	0,00	0,00	0,00
	CTer Lisboa	0,06		
DesenvCapTF	GIOP	0,01	0,71	0,00
	CTer Lisboa	0,00		
CompOrgA	GIOP	0,01	0,62	0,05
	CTer Lisboa	0,06		
DPerm	GIOP	0,08	0,28	0,16
	CTer Lisboa	0,09		
TranspAInfo	GIOP	0,00	0,45	0,09
	CTer Lisboa	0,00		

N.5. Diferenças significativas entre as dimensões do alinhamento quanto à categoria

Tabela n.º 15 – Diferenças significativas (Teste *t Student*) entre as dimensões do alinhamento quanto à categoria.

Dimensões	Categoria	Teste Shapiro-Wilk <i>p</i> -value (Sig.)	Teste Levene <i>p</i> -value (Sig.)	Teste <i>t Student</i> (Sig.)
LidPEnv	Sargentos	0,15	0,02	0,00
	Guardas	0,00		
OCMissCol	Sargentos	0,20	0,16	0,01
	Guardas	0,00		
DesenvCapTF	Sargentos	0,57	0,78	0,01
	Guardas	0,00		
CompOrgA	Sargentos	0,19	0,84	0,02
	Guardas	0,00		
DPerm	Sargentos	0,35	0,72	0,12
	Guardas	0,01		
TranspAInfo	Sargentos	0,01	0,00	0,00
	Guardas	0,00		

N.6. Diferenças significativas entre os fatores critério quanto à unidade

Tabela n.º 16 – Diferenças significativas (Teste *t Student*) entre os fatores critério quanto à unidade.

Dimensões	Unidade	Teste Shapiro-Wilk <i>p</i> -value (Sig.)	Teste Levene <i>p</i> -value (Sig.)	Teste <i>t Student</i> (Sig.)
Satisf	GIOP	0,00	0,06	0,06
	CTer Lisboa	0,00		
Desemp	GIOP	0,00	0,13	0,54
	CTer Lisboa	0,00		

N.7. Diferenças significativas entre os fatores critério quanto à categoria

Tabela n.º 17 – Diferenças significativas (Teste *t Student*) entre os fatores critério quanto à categoria.

Itens	Dimensões	Categoria	X _m	Teste Shapiro-Wilk <i>p-value</i> (Sig.)	Teste Levene <i>p-value</i> (Sig.)	Teste <i>t</i> Student (Sig.)
O meu trabalho é muito agradável.	Satisf	Sargentos	6,14	0,04	0,038	0,001
Estou muito satisfeito com o meu trabalho.						
Tenho prazer em realizar o meu trabalho.		Guardas	4,75	0,00		
O meu trabalho é muito valioso.						
Nos últimos 6 meses, o meu desempenho profissional foi bom.	Desemp	Sargentos	5,94	0,02	0,043	0,003
Nos últimos 6 meses, o meu desempenho profissional correspondeu ao que esperam de mim.		Guardas	5,38	0,00		

N.8. Relações significativas entre a idade e a satisfação na função nas unidades

Tabela n.º 18 – Associação significativa (Teste do qui-quadrado) entre a idade e a satisfação na função (n=102).

Idade – GIOP (n=102)		SatisFun			Qui-Quadrado χ^2	
		Sim	Não	Total	Valor	p-value (Sig.)
Entre 21 e 30	Frequência	9	0	9	2,61	0,46
	%	100%	0%	100%		
Entre 31 e 40	Frequência	59	8	67		
	%	88%	12%	100%		
Entre 41 e 50	Frequência	18	4	22		
	%	82%	18%	100%		
Mais de 50	Frequência	4	0	4		
	%	100%	0%	100%		
Total	Frequência	90	12	102		
	%	88%	12%	100%		

Tabela n.º 19 – Associação significativa (Teste do qui-quadrado) entre a idade e a satisfação na função (n=123).

Idade – CTer Lisboa (n=123)		SatisFun			Qui-Quadrado χ^2	
		Sim	Não	Total	Valor	p-value (Sig.)
Entre 21 e 30	Frequência	25	18	43	15,22	0,002
	%	58%	42%	100%		
Entre 31 e 40	Frequência	18	17	35		
	%	51%	49%	100%		
Entre 41 e 50	Frequência	32	4	36		
	%	89%	11%	100%		
Mais de 50	Frequência	8	1	9		
	%	89%	11%	100%		
Total	Frequência	83	40	123		
	%	68%	32%	100%		

N.9. Correlação entre as dimensões do alinhamento e os fatores critério no GIOP

Tabela n.º 20 – Correlação entre as dimensões do alinhamento e os fatores critério (n=102).

GIOP (n=102)	LidPEnv	OCMissCol	DesenvCapTF	CompOrgA	DPerm	TranspAInfo
Satisf	0,62**	0,78**	0,52**	0,60**	0,19	0,66**
Desemp	0,34**	0,78**	0,25*	0,30**	0,06	0,47**

Legenda: **. Correlações significativas para $p < 0,01$ *. Correlações significativas para $p < 0,05$

N.10. Correlação entre as dimensões do alinhamento e os fatores critério no CTer Lisboa

Tabela n.º 21 – Correlação entre as dimensões do alinhamento e os fatores critério (n=123).

CTer (n=123)	LidPEnv	OCMissCol	DesenvCapTF	CompOrgA	DPerm	TranspAInfo
Satisf	0,61**	0,60**	0,41**	0,47**	0,31**	0,49**
Desemp	0,38**	0,54**	0,26**	0,16	0,30**	0,52**

Legenda: **. Correlações significativas para $\rho < 0,01$ *. Correlações significativas para $\rho < 0,05$

N.11. Correlações de causa efeito entre as dimensões e os fatores critério

Tabela n.º 22 – Regressão linear entre as dimensões do alinhamento e os fatores critério.

Variável dependente	Variável preditiva	B	β	t	Sig.
Satisfação	LidPEnv	0,199	0,216	3,211	0,002
	OCMissCol	0,531	0,422	7,486	0,000
	DesenvCapTF	-0,008	-0,009	-0,145	0,885
	CompOrgA	0,150	0,173	3,115	0,002
	DPerm	0,095	0,053	1,193	0,234
	TranspAInfo	0,125	0,135	2,314	0,022
R= 0,781 ; R ² = 0,610 ; R ² Ajustado= 0,599					
Desempenho	LidPEnv	-0,035	-0,042	-0,540	0,590
	OCMissCol	0,723	0,628	9,646	0,000
	DesenvCapTF	0,063	0,072	1,050	0,295
	CompOrgA	-0,111	-0,139	-2,171	0,031
	DPerm	0,095	0,058	1,127	0,261
	TranspAInfo	0,137	0,161	2,398	0,017
R= 0,693 ; R ² = 0,480 ; R ² Ajustado= 0,466					

ANEXO A – ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A.1. Introdução

Neste anexo através do Quadro n.º 12 apresentam-se os quatro elementos da comunicação organizacional: proximidade, interatividade, inclusão e intencionalidade, proposto por Groysberg e Slind (2012).

Quadro n.º 12 – Os quatros elementos da comunicação organizacional.

Elementos da Comunicação Organizacional			
Proximidade (relação comandante-subordinado)	Interatividade (canais de comunicação)	Inclusão (envolvimento dos subordinados)	Intencionalidade (como transmitem a estratégia)
Modelo Antigo: Comunicação Corporativa			
A informação flui de cima para baixo; Formal e Corporativa;	Através de boletins impressos, avisos e palestras;	Os funcionários são apenas consumidores passivos da informação;	A comunicação é fragmentada e reativa; Assertividade para alcançar o alinhamento estratégico;
Novo Modelo: Comunicação Organizacional			
Comunicação pessoal e direta; Valorizam a confiança e a autenticidade;	Os líderes falam com os funcionários, não para eles;	Promoção de interações <i>face-to-face</i> ;	Conversa interorganizacional; Líderes explicam cuidadosamente a agenda aos funcionários;
Significado para os subordinados			
Ouvir os subordinados em vez de apenas falar com eles; A opinião é agora valorizada de baixo para cima;	São utilizadas ferramentas para facilitar a comunicação bilateral;	Envolvimento dos funcionários;	Os funcionários participam na criação de estratégias através de sistemas de comunicação especialmente concebidos;

Fonte: Groysberg & Slind (2012, p. 9).

ANEXO B – CARACTERÍSTICAS DE OBJETIVOS BEM ESTABELECIDOS

B.1. Introdução

Neste anexo e através do Quadro n.º 13 apresentam-se as características dos objetivos bem estabelecidos (SMART) de acordo com Simões (2015).

Quadro n.º 13 – Objetivos SMART.

SMART	
eS pecíficos	Formulados em termos concretos, identificam com exatidão o que se pretende atingir. Representáveis mentalmente de forma “sensorial” (o indivíduo consegue antever mentalmente o resultado).
M ensuráveis	Indicam como saber se foram atingidos e como se medem os resultados alcançados (unidades físicas, tempo, dinheiro, etc.).
A tingíveis	Desafiadores, mas realistas, ao alcance das capacidades reais dos indivíduos e providos dos meios necessários.
R elevantes	Consistentes com outros objetivos de longo prazo, claramente relacionados com as prioridades da organização/do indivíduo.
T empo (enquadrados no)	Com prazos e limites temporais explícitos, especificando pontos de controlo ao longo do tempo.

Fonte: Simões (2015, p. 83).